



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

“ESTADO SITUACIONAL DEL CONTROL INTERNO EN
LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO EN LA CLÍNICA
LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C. 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor(es):

Eliana Gómez Guevara

Julio César Antony Rudas Chávez

Asesor:

C.P.C.C. Jesús Manuel Malca Ocas

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Eliana Gómez Guevara y Julio César Antony Rudas Chávez**, denominada:

“ESTADO SITUACIONAL DEL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO EN LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C. 2016”

C.P.C.C. Jesús Manuel Malca Ocas
ASESOR

Mg. Evelio Neri Mostacero Cuzco
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Rodolfo Guillermo Urteaga Salazar
JURADO

Lic. Lady Susan Delgado Cerna
JURADO

DEDICATORIA

*Dedicaré el primer reconocimiento profesional obtenido,
a Dios por sobre todas las cosas,
al esfuerzo de las personas que más amo,
quienes tienen mi infinito agradecimiento y
con quienes espero disfrutar cada fruto de mi
esfuerzo personal y profesional;
también a aquellos buenos amigos,
excelentes docentes a quienes siempre recordaré
por sus sabios consejos, a mis enanos hermosos
por la dicha de disfrutar de su cariño y compañía...
Han sido muchos días, horas y minutos de esfuerzo dedicados;
que hoy se ven reflejados en un trabajo que me permite
tener la satisfacción de que servirá como aporte profesional
en un empresa familiar cajamarquina
que estará a la altura de las grandes.*

Eliana.

*A mis padres, a mis hermanas,
familiares, amigos y a todas aquellas
personas que hicieron posible el
desarrollo de esta investigación.*

Julio.

AGRADECIMIENTO

*A mis padres, hermanos, amigos...
tenerlos conmigo es el mejor de los regalos
que la vida me dio,
Andrew gracias por cada consejo y
cariño a lo largo de todos estos años,
gracias por creer en mí,
gracias por amarme tanto como yo los amo...
toda la vida no me alcanzará para demostrarles
mi más sincero agradecimiento y mi cariño...
Mi Lulucita y papito lindo les prometo que este paso
marcará el inicio de grandes logros.*

Eliana.

A Dios, por regalarme el don de la vida,
A mis padres por su apoyo incondicional
durante todos mis años de formación,
Al Director de Carrera y al Asesor,
por su apoyo incondicional y sus consejos.
A mis amigos y familiares cercanos por sus
buenos consejos y recomendaciones.

Julio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	viii
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	ix
<u>RESUMEN</u>	x
<u>ABSTRACT</u>	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Limitaciones	14
1.5. Objetivos	15
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	15
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
a) Antecedentes	16
b) Bases Teóricas	18
2.1. Control Interno	18
2.2. Definición de Control Interno	18
2.3. Objetivos del Control Interno	19
2.3.1. <i>Objetivos operativos</i>	19
2.3.2. <i>Objetivos de información</i>	19
2.3.3. <i>Objetivos de cumplimiento</i>	19
2.4. Componentes de Control Interno.....	19
2.4.1. <i>Entorno de control</i>	20
2.4.2. <i>Evaluación de riesgos</i>	20
2.4.3. <i>Actividades de control</i>	21
2.4.4. <i>Información y comunicación</i>	21
2.4.5. <i>Actividades de supervisión</i>	22
2.5. Relación entre objetivos y componentes del Control Interno	22
2.6. Componentes y principios del Control Interno	23
2.6.1. <i>Entorno de Control</i>	23
2.6.2. <i>Evaluación de Riesgos</i>	23
2.6.3. <i>Actividades de Control</i>	24

2.6.4.	<i>Información y Comunicación</i>	24
2.6.5.	<i>Actividades de Supervisión</i>	24
2.7.	Efectividad del Control Interno	25
2.8.	Limitaciones del Control Interno	26
2.9.	Sistema de Control Interno	27
2.10.	Ventajas de la Implantación de un Sistema de Control Interno	27
2.11.	Pilares de un Sistema de Control Interno	28
2.11.1.	<i>Marco coordinado de actuaciones</i>	28
2.11.2.	<i>Proceso continuo</i>	29
2.11.3.	<i>Modelo en evolución</i>	29
2.12.	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno en una Organización	30
2.12.1.	<i>Inmaduro</i>	30
2.12.2.	<i>Repetición</i>	30
2.12.3.	<i>Definición</i>	30
2.12.4.	<i>Maduro</i>	30
2.12.5.	<i>Nivel Óptimo</i>	31
2.13.	Administración de Activo Fijo	31
2.13.1.	<i>Adquisición</i>	33
2.13.2.	<i>Mantenimiento</i>	37
2.13.3.	<i>Reemplazo</i>	42
2.13.4.	<i>Control</i>	43
2.13.5.	<i>Implicancias Financieras</i>	46
c)	Hipòtesis	49
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA		50
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....		52
4.1.	Nivel de Control Interno	52
4.2.	Identificación de Riesgos y Controles.....	53
4.3.	Resultados por Dimensiones	57
4.3.1.	<i>Adquisición</i>	57
4.3.2.	<i>Mantenimiento</i>	57
4.3.3.	<i>Reemplazo</i>	57
4.3.4.	<i>Control</i>	58
4.3.5.	<i>Implicancias Financieras</i>	58
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....		59
5.1.	Ambiente de Control	59
5.2.	Valoración o evaluación del Riesgo.....	59
5.3.	Sistemas de Información y Comunicación.....	60
5.4.	Actividades de Control	60
5.5.	Seguimiento o Supervisión	60
CONCLUSIONES.....		62
RECOMENDACIONES		63

CAPÍTULO 6. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	64
6.1. Resumen.....	64
6.2. Objetivos	64
6.2.1. <i>Objetivo General</i>	64
6.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	64
6.3. Justificación.....	65
6.4. Etapas de Implementación	65
6.4.1. <i>Entendimiento del Área</i>	65
6.5. Políticas y Procedimientos a ser implementados	67
6.5.1. <i>Procedimientos Básicos para la gestión de Activo Fijo</i>	67
6.5.2. <i>Política para la Administración de Activo Fijo</i>	67
6.5.3. <i>Política de Adquisiciones de Activo Fijo</i>	67
6.5.4. <i>Política para la Asignación de Niveles de Autorización</i>	67
6.5.5. <i>Política de Grandes Licitaciones y/o Tercerización de Activo Fijo</i>	67
6.5.6. <i>Políticas de Mantenimiento de Activo Fijo</i>	67
6.5.7. <i>Políticas para el Reemplazo de Activo Fijo</i>	67
6.5.8. <i>Manual de Segregación de Funciones en la Administración de Activo Fijo</i>	67
6.5.9. <i>Política de Presupuesto para la Administración de Activo Fijo</i>	67
6.5.10. <i>Procedimiento de Inventario de Activo Fijo:</i>	68
REFERENCIAS.....	105
ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1: Condiciones para Adquisición De Activo Fijo.....	34
Tabla Nº 2: Condiciones para Licitación de Activo Fijo.....	36
Tabla Nº 3: Matriz De Riesgos Y Controles.....	56
Tabla Nº 4: Composición del Rubro Activo Fijo al 31-12-2015.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1: Componentes del Control Interno.....	22
Figura Nº 2: Flujo grama de Adquisición de Activo Fijo.....	33
Figura Nº 3: Equipo en Fase de Deterioro Forzado.....	39
Figura Nº 4: Deterioro Natural del Activo Fijo.....	40
Figura Nº 5: Rediseño de la Máquina.....	41
Figura Nº 6: Tecnología de Diagnóstico Mejorada.....	41
Figura Nº 7: Nivel de Cumplimiento de Control Interno.....	52
Figura Nº 8: Nivel de Cumplimiento de Buenas Prácticas.....	53
Figura Nº 9: Probabilidad Vs Impacto.....	54
Figura Nº 10: Área Involucrada de la Administración de Activo Fijo.....	65
Figura Nº 11: Flujo grama de Administración de Activo Fijo.....	66

RESUMEN

Hoy en día las empresas familiares han cobrado gran importancia, debido al empuje y emprendimiento que mostraron al iniciar un pequeño negocio; sin embargo cuando no se tienen los alcances profesionales sobre extensión y crecimiento tanto económico como físico se pierden de vista ciertos puntos necesarios para el buen funcionamiento del negocio, exponiéndose de ésta forma a numerosos riesgos como el fraude, robo y la corrupción.

La presente tesis lleva por nombre “Estado Situacional del Control Interno en la Administración de Activo Fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC”, tiene como finalidad describir cuál es el estado situacional del control interno y de la administración del activo fijo, establecer un proceso razonable para la administración del activo y finalmente presentar una propuesta con políticas, procedimientos y formatos de cumplimiento que lograrán luego de su aplicación contribuir con el control del manejo y cuidado del Activo Fijo, así mismo definirá responsables de procesos y responsabilidades de los empleados involucrados.

Luego de haber aplicado un cuestionario de entrevista, dos Check List de Control Interno y buenas prácticas en la Administración del Activo fijo, visita física y un respectivo análisis, se llegó a la conclusión de que el Estado Situacional de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC es inmaduro, lo cual contrasta nuestra hipótesis debido a que no cumplen con la aplicación de políticas, estándares y procesos razonables para el buen manejo del Activo Fijo y cuidado del mismo; creando en el área disposición al riesgo.

Es probable que esto haya ocurrido debido a que la empresa en estudio es una empresa familiar, que inicialmente no proyectó tal crecimiento; pero debido a las exigencias del mundo que nos rodea se vuelve imprescindible contar con un área o al menos designar al responsable del Control Interno inicialmente en ésta área, para luego ser replicado en toda la Clínica y de ésta forma estar a la altura de grandes empresas, además reducir riesgos, optimizar costos y se logre cumplir las metas, objetivos y la visión que es la razón de ser de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

ABSTRACT

Today family businesses have become very important, due to the thrust and entrepreneurship they showed when starting a small business; however when there is no professional knowledge about the economic and physical scope and growth certain points necessary for the proper functioning of the business are easily lost, exposing themselves in this way to numerous risks such as fraud, theft and corruption.

This thesis is called "Situational State of the Internal Control in the Management Fixed Assets at Limatambo Clinic Cajamarca SAC", it is intended to describe what the situational state of internal control and management of fixed assets is, establish a reasonable process for asset management, and finally present a proposal with policies, procedures and compliance formats which, after their implementation can contribute to the control of management and care of Fixed assets, it will also define personnel in charge of processes and responsibilities of the employees involved.

After applying a questionnaire interview two Check Lists of Internal Control and best practices in the management of fixed assets, a physical visit and a respective analysis, it was concluded that the Situational State at the Limatambo Clinic Cajamarca SAC is immature. This contrasts our hypothesis because they do not comply with the implementation of policies, standards and reasonable processes for the proper management of Fixed Assets and care of it; creating in the area some potential risks.

This probably occurred because the company is a family business study, which initially did not project that growth; but because of the demands of the world around us becomes imperative to have an area or at least designate someone to be in charge of the Internal Control initially in this area, then it can be replicated throughout the clinic and thus be at the level of large companies, also reduce risks, optimize costs and be able to meet the goals, objectives and vision that is the reason of the existence of Limatambo Clinic Cajamarca SAC.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

El control interno, es una necesidad administrativa de todo ente económico, si consideramos, que en toda empresa existe el riesgo de contar con empleados deshonestos, descuidados o ineficientes, que hacen que la custodia de los activos sea deficiente, que la ejecución del cumplimiento de funciones no se efectúe apropiadamente y que se genere información confiable sobre la cual se puedan fundamentar decisiones.

El control interno es una de las más importantes herramientas de gestión en la administración de toda empresa que se considere moderna, eficiente y competitiva; durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas, (COSO) (1985) creó un modelo – marco que menciona que los ejecutivos han buscado por mucho tiempo varias formas para controlar mejor las empresas a su cargo, asimismo, en dicho marco se establecen controles internos para que la compañía continúe su curso con el fin de lograr las metas de rentabilidad y de cumplimiento de acuerdo a su misión para minimizar los riesgos a lo largo del camino. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdidas y ayudan a asegurar la confiabilidad en los estados financieros y el cumplimiento de leyes.

Según el modelo COSO III (2013), las empresas deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El Marco integrado de control interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo y en pro de mejora continua.

Según Blanco (2011), las direcciones de las empresas siempre se han esforzado por disponer de medios para poder medir y controlar mejor su actividad y poder así evitar

imprevistos. De esta forma aseguran la correcta ejecución del plan de negocio, hablamos de controlar la actividad, no de ejercer “el control por el control”. Eso supone diseñar, implantar y mantener aquellos controles internos que nos permitan cumplir con los objetivos previstos y, en el caso de que existiesen desviaciones, poder detectarlas a tiempo y mitigar su impacto. Hablamos de disponer de un nivel de seguridad razonable.

A raíz de los escándalos financieros que se produjeron a principios del año 2000 (Enron, WorldCom, Arthur Andersen, TYCO, Parmalat, etc.), se desarrollaron toda una serie de principios de buena gestión o de buen gobierno, para que desde su establecimiento y compromiso por parte de las organizaciones se restableciera la confianza de todas las partes interesadas hacia las compañías. Estos principios marcan las responsabilidades de los órganos directivos, el derecho de los accionistas y otras partes interesadas, así como los requisitos de transparencia en cuanto a su situación financiera, sus resultados o el gobierno de su empresa.

En la actualidad no todos los directivos y trabajadores de nuestras organizaciones de la ciudad de Cajamarca ven en el sistema de Control Interno un instrumento de gestión capaz de ser utilizado para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones, ya que a nivel de la región Cajamarca, hemos podido observar que muchas pequeñas y medianas empresas tienen el mismo problema, de no contar con un Sistema de Control Interno que les permita tener mejores controles y tomar mejores decisiones dentro de la entidad.

La Clínica Limatambo Cajamarca SAC, se encuentra en la ciudad de Cajamarca, realizando sus operaciones desde el año 1988, ha seguido una trayectoria de ininterrumpido progreso, mejoramiento continuo, superación y liderazgo a lo largo de los 28 años que le ha servido para ser considerada como la Clínica de referencia de la Región Cajamarca, dedicada a brindar servicios especializados de atención en salud, a través del reconocido prestigio profesional de los médicos, personal asistencial y administrativo, que la conforman, así cuenta con equipamiento de última generación y la moderna infraestructura puesta al servicio de sus pacientes y familiares.

Es necesario tener en cuenta que un adecuado Sistema de Control Interno no constituye garantía de que no puedan ocurrir irregularidades o deficiencias en el proceso, pero si ayuda a reducir la “probabilidad” de que esto suceda y el Impacto en la organización. Asimismo conversando con los administrativos de la empresa, se identificó que no tienen implementado un área especializada en auditoría interna. Adicionalmente, en base a la información recibida del gerente de administración y finanzas y del contador de la empresa, se observó algunas deficiencias de supervisión en el control de sus activos

fijos. Por ello, se considera necesario el estudio del estado situacional del control interno en la administración de activo fijo de la empresa, para de esta manera desarrollar la correcta salvaguarda y adecuada gestión de los activos.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el estado situacional del Control Interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016?

1.3. Justificación

Teórica: Esta investigación se realiza con la finalidad de contribuir en el desarrollo administrativo, ayudando a la organización a tener un mejor control en los activos fijos. Además al utilizar el modelo COSO III que normalmente es aplicado a grandes empresas, demostraremos que es adaptable a cualquier tipo de empresa con tan solo adaptar los componentes; sin necesidad de modificarlo

Práctica: Mediante el modelo COSO III, se evaluarán los componentes adaptados a las necesidades del proceso de Administración del Activo Fijo, de tal forma que se logren visualizar con claridad las actividades que se desarrollan mediante dicho proceso y con ello lograr optimizarlos.

Valorativa: Esta investigación surge con la necesidad de agregar valor, contribuir a la mejora de los procesos y actividades de la organización en cuanto se refiere a la Administración del Activo Fijo, mediante Control Interno; de tal forma que el control en la organización mejore.

Académica: Como resultado del presente trabajo de investigación se logrará obtener el Título Profesional de Contador Público.

1.4. Limitaciones

Escaso tiempo por parte del personal Administrativo y funcionarios de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC para proporcionar la información. Por ello, en coordinación con el Gerente de Administración y Finanzas, se establecieron horarios de visitas al personal administrativo y funcionarios, el cual fue de cuatro horas semanales.

Carencias de fuentes de información y referencias. Se accedió a bibliotecas virtuales nacionales e internacionales, además de que contamos con una membresía (Auditool) que permite acceder a información actualizada sobre auditoría y control interno para con

ello poder obtener la información necesaria para el desarrollo de nuestro Informe de Tesis.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir el estado situacional del control interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso administrativo del activo fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- Proponer un modelo de control interno para la administración del activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Según Paltán (2007), en su investigación *“Manual de procedimiento para el manejo y control de los activos fijos tangibles de Metrocar S.A.”* concluyó que el manejo administrativo de los activos fijos tangibles de Metrocar presenta falencias como la inexistencia de registros actualizados de los bienes, falta de procedimientos planteados para solicitudes de nuevas adquisiciones, carencia de métodos de codificación, ausencia de categorización y asignación de responsables, hechos que en el futuro podrían alterar la información financiera y los procesos operativos normales de la organización sino se cuenta con un procedimiento eficiente y predeterminado de su control. El estudio de Paltán llegó a la conclusión de que habían falencias comunes en la empresa en mención; este tipo de errores se dan en las empresas familiares ya que inician con volúmenes bajos de activo fijo y producción, pero conforme pasa el tiempo, con la mejora en expansión de las operaciones no se toman en cuenta los controles y medidas de seguridad y precaución puesto que los miembros de la empresa son personas de confianza.

De acuerdo a Flores y Rodríguez (2011) en su investigación *“Implementación de un Sistema de Control Interno para el logro eficiente de los objetivos y el servicio en el área de abastecimiento en un centro médico de Trujillo”*, los autores concluyeron que: a) la Implementación de un Sistema de Control Interno, da como un primer resultado una mejora en el control de una sólida y eficiente administración en el área de abastecimiento; b) a la vez este Sistema les permitió obtener una información clara de las diferentes etapas y procesos de la contratación y adquisición de bienes que realizan una institución prestadora de salud – ESSALUD, posibilitando así que se tomen decisiones propias y eficientes en el cumplimiento de las mejoras e incrementar la eficiencia en control de calidad en sus servicios y el grado de satisfacción por parte del público asegurado; c) el Sistema de Control Interno es indispensable en toda entidad porque permite conocer la efectividad en la gestión institucional, en el empleo racional y eficiente de los recursos, en el control de calidad de ellos; mediante el cumplimiento de las políticas emanadas por la Dirección, siendo fundamentalmente el manual de organización, funciones, procedimientos y adquisiciones de bienes.

De acuerdo a Guerra y Yuquilema (2012) en su investigación *“Examen Especial a la Cuenta de Activos Fijos del Colegio Técnico Agropecuario San Juan de la Provincia de Chimborazo del Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010 y Propuesta de Procedimientos para el Manejo y Control de los mismos”*, realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en Ecuador, los autores concluyen lo siguiente: a) los bienes institucionales son administrados deficientemente, existiendo falencias dentro de todo el proceso que conlleva el manejo y control de los mismos; b) El manual de procedimientos para los activos fijos basada en la normativa actual emitida ayudará a la administración de los bienes públicos, por lo que en caso de existir variaciones en dichas disposiciones se realicen los cambios necesarios, con el fin de que el documento sea un referente para el adecuado manejo y control de los bienes de la Institución.

Según Yanchatipán (2012), en su Tesis *“Procedimientos Para El Control Y Administración De Activos Fijos En Concordancia Con La Norma Internacional De Contabilidad NIC 16 Propiedad, Planta Y Equipo”*. En la investigación, los autores analizaron el control y administración de activos fijos de la compañía TransCaba S.A., concluyeron que la empresa no cuenta con ningún documento formal vigente que indique cómo actuar ante la gestión de los bienes, que contenga parámetros para la adquisición, reemplazo, venta, donación, retiro, custodio y tratamiento de los bienes de la empresa. Por otra parte, los entes reguladores del país obligan a TransCaba S.A. la adopción de NIIF para Pymes, esta norma tiene como propósito que la información sea razonable, de calidad y útil para la toma de decisiones, además que los usuarios de cualquier parte del mundo puedan leer los Estados Financieros.

De acuerdo a Sarmiento y Muñoz (2013) en su investigación *“Elaboración de un modelo de sistema de control de activos fijos en el Polimédico Martínez”*, realizado en la Universidad Estatal de Milagro en Ecuador, tuvieron como objetivo principal de este proyecto diseñar un manual de control de activos fijos que permita mejorar la administración y ejecución de tratamientos médicos, para evitar pérdidas económicas y un bajo prestigio, llegaron a las siguientes conclusiones: a) que esta entidad no contaba con un adecuado control de sus bienes, lo cual no permitía comprobar las existencias, faltantes y obsolescencias del centro de salud, b) la mayor parte del personal que labora en esta entidad desconocía la ubicación de cada uno de los activos fijos, es por ello que se elaboró e implementó un proceso de codificación con sus respectivos registros estandarizados, el cual permitirá una localización efectiva de los bienes, facilitando las revisiones a pacientes que acuden a estos servicios.

b) Bases teóricas

2.1. Control Interno

Según Aisa (2014), el control interno ayuda a las entidades a lograr importantes objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. El Control Interno - Marco integrado (el Marco) de COSO permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

El diseño y la implementación de un sistema de control interno efectivo puede suponer todo un desafío y el funcionamiento diario del sistema de una manera eficiente y efectiva puede resultar desalentador. Los nuevos modelos de negocio, el cambio acelerado de éstos, el mayor uso y dependencia de la tecnología, el aumento de los requisitos regulatorios y el mayor análisis que ello supone, la globalización y otros desafíos exigen que cualquier sistema de control interno sea ágil a la hora de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno de negocio, regulatorio y operativo. Un sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos: requiere del juicio y del criterio profesional.

2.2. Definición de Control Interno

De acuerdo a COSO III (2013), el control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Interpretando a International Federation Of Accountants (2011), el control interno refleja ciertos conceptos fundamentales:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías, operaciones, información y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es un medio para llegar un fin, y no un fin en sí mismo.

- Es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- La definición e implementación del Control Interno dentro de una organización debe ayudar a mejorar y potenciar la operativa interna de la compañía.
- Es adaptable a la estructura de la entidad, flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

2.3. Objetivos del Control Interno

Según COSO III (2013), el Marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

2.3.1. Objetivos operativos

Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

2.3.2. Objetivos de información

Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

2.3.3. Objetivos de cumplimiento

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

2.4. Componentes de Control Interno

De acuerdo a COSO III (2013), el control interno consta de cinco componentes

integrados.

2.4.1. Entorno de control

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se va a desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno.

2.4.2. Evaluación de riesgos

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

2.4.3. Actividades de control

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

2.4.4. Información y comunicación

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos

de interés externos.

2.4.5. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.

2.5. Relación entre objetivos y componentes del Control Interno

De acuerdo a COSO III (2013), existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo.

Figura N° 1: Componentes del Control Interno



Fuente: COSO III

De la figura anterior, se describe lo siguiente:

- Las tres categorías de objetivos operativos, de información y de cumplimiento están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

2.6. Componentes y principios del Control Interno

Tomando como referencia COSO III (2013), el Marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. A continuación se enumeran los principios que soportan los componentes del control interno.

2.6.1. Entorno de Control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

2.6.2. Evaluación de Riesgos

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus

objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

2.6.3. Actividades de Control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

2.6.4. Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

2.6.5. Actividades de Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.7. Efectividad del Control Interno

De acuerdo a Arens, Randal y Elder (2007), el marco COSO establece los requisitos de un sistema de control interno efectivo. Un sistema efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos. Para ello, es necesario que:

- Cada uno de los cinco componentes y principios relevantes esté presente y en funcionamiento. “Presente” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño e implementación del sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados. “En funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes están siendo aplicados en el sistema de control interno para alcanzar los objetivos especificados.
- Los cinco componentes funcionan “de forma integrada”. “De forma integrada” se refiere a la determinación de que los cinco componentes reducen colectivamente, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes no deben ser considerados por separado sino que han de funcionar juntos como un sistema integrado. Los componentes son interdependientes y existe una gran cantidad de interrelaciones y vínculos entre ellos, en particular, en la manera en que los principios interactúan dentro de los componentes y entre los propios componentes.

Cuando exista una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio relevante, o con respecto al funcionamiento conjunto e integrado de los componentes, la organización no podrá concluir que ha cumplido los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

Interpretando a Mantilla (2013), cuando se determine que el control interno es efectivo, la alta dirección y el consejo de administración tendrán una seguridad razonable de que la organización:

- Consigue llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes cuando es poco probable que los eventos externos asociados a los riesgos tengan un impacto

relevante en la consecución de los objetivos, o cuando la organización puede prever razonablemente la naturaleza y la duración de dichos acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.

- Entiende en qué medida las operaciones se gestionan con efectividad y eficiencia cuando los eventos externos pueden tener un impacto significativo en la consecución de los objetivos o cuando la organización puede predecir razonablemente la naturaleza y la duración de los acontecimientos externos y mitigar su impacto a un nivel aceptable.
- Prepara informes de conformidad con las reglas, regulaciones y normas aplicables o con objetivos de reporting específicos de la entidad.
- Cumple con las leyes, reglas, regulaciones y normas externas.

El Marco requiere la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. El uso de dicho criterio profesional, dentro de los límites establecidos por las leyes, reglas, regulaciones y normas mejora la capacidad de la dirección para tomar mejores decisiones sobre el control interno, pero no puede garantizar resultados perfectos.

2.8. Limitaciones del Control Interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2012) reconoce que, si bien el control interno proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallos. Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de anular el control interno.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante convivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Dichas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad – es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

2.9. Sistema de Control Interno

Según Sánchez (2006), un Sistema de Control Interno, es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan la alta dirección y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

2.10. Ventajas de la Implantación de un Sistema de Control Interno

De acuerdo a Mantilla (2013), disponer de un Sistema de Control Interno ayuda a dotar de seguridad razonable a las empresas. Estas ya disponen de controles sobre sus procesos. El Control Interno ayuda, por un lado a unificarlos y racionalizarlos, así como a detectar que situaciones de potencial riesgo necesitan controles adicionales. Adicionalmente, un Sistema de Control Interno aporta otras ventajas para las compañías que lo adoptan.

Realmente existen múltiples razones que aconsejan disponer de un modelo de Control Interno. Algunas de ellas se enumeran a continuación:

1. Garantiza una seguridad razonable para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía, fundamentalmente mediante la adopción de sus distintas vertientes:
 - Eficiencia y eficacia de las operaciones.
 - Fiabilidad de la información.
 - Identificación, evaluación, medición y control de los riesgos de la entidad.
 - Cumplimiento normativo (tanto de requerimientos legales como de los procedimientos internos).

2. Constituye la base necesaria para conseguir la transparencia requerida por todas

- las partes (reguladores/supervisores, clientes, accionistas, proveedores, etc.)
3. Potencia la operativa interna de las entidades.
 4. Incrementa la capacidad de gestionar situaciones adversas (tanto internas como externas).
 5. Ayuda en la definición de planes de acción para solucionar deficiencias significativas.
 6. Facilita la ejecución y seguimiento de los planes de negocio.

Para definir un modelo de Control Interno debe considerarse que el éxito en su implantación dependerá en gran medida de su adaptación a las peculiaridades propias de la organización. Existen distintos modelos y distintos alcances, así como diferentes caminos que pueden llevarnos a disponer de un Sistema de Control Interno. Otro elemento de gran importancia para garantizar el éxito será una correcta definición del alcance esperado y la comunicación dentro de la organización.

2.11. Pilares de un Sistema de Control Interno

Para Blanco (2011), abordar un Sistema de Control Interno es necesario considerar que el mismo se asienta sobre tres pilares:

2.11.1. Marco coordinado de actuaciones

Es necesario, para garantizar un marco coordinado e integrado de actuaciones, que exista una entidad independiente que se responsabilice del sistema, garantizando su autonomía: la Oficina de Control Interno.

El Consejo de Administración debe comprometerse en disponer de un Sistema de Control Interno e involucrarse en su diseño. La Dirección General, para cumplir su responsabilidad de implantar el Sistema de Control Interno según los parámetros establecidos por el Consejo, trasladar la implantación del mismo a las áreas de negocio y de soporte, junto a aquellas unidades responsables de la supervisión del Control Interno.

En este sentido, una oficina de Control Interno garantiza la implantación y la coordinación de las actuaciones necesarias para su mantenimiento, dirigidas a disponerse una seguridad razonable en los procesos de negocio clave desde las cuatro vertientes a analizar (eficiencia, fiabilidad de la información, gestión de riesgos y cumplimiento).

Entre las funciones de una Oficina de Control Interno figuran el diseño del Sistema de Control Interno, la elaboración y revisión periódica de los procedimientos y sistemas relativos al control interno y al seguimiento y gestión de riesgos, la evaluación del cumplimiento de todas las medidas y límites establecidos y la verificación de su validez, la propuesta de modificaciones, reportes del funcionamiento a las partes y al Consejo, registro y documentación de riesgos y procedimientos para identificarlos y evaluarlos, la documentación de recomendaciones o criterios adoptados para facilitar su seguimiento y potenciar mejores prácticas en el futuro, evaluación del desempeño del proceso de control, etc.

2.11.2. Proceso continuo

El Sistema de Control Interno es un proceso continuo. Una vez definido el Sistema, debe monitorearse su funcionamiento mediante el seguimiento de la efectividad de los controles, la mitigación de los riesgos identificados, la correcta evaluación de los riesgos y las deficiencias significativas, etc. Asimismo, es importante que la tarea de reportes de la Oficina de Control Interno sea sistemática: los informes de Control Interno se elaboran periódicamente y son distribuidos en la organización.

2.11.3. Modelo en evolución

El Control Interno afecta a toda la organización y supone un cambio en la forma en que se hacen las cosas, y por tanto, tiene que completarse en el tiempo.

- La actividad del negocio evoluciona con el tiempo, por tanto el Sistema de Control Interno debe hacerlo también al compás de los cambios del negocio y de las nuevas exigencias.
- La revisión y adaptación continuas suponen una idea primordial, aplicable tanto a los principios como al enfoque del control interno.
- La organización y su modelo de actuación cambia, involucra tanto a los órganos de dirección como a todas las personas que la componen.
- La implantación de un Sistema de Control Interno se consigue mediante un despliegue evolutivo y sostenible apoyado en programas de mejora.

2.12. Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno en una Organización

Para Frett (2014), al igual como pasa con los sistemas de gestión de riesgos, podemos medir o cuantificar el nivel de desarrollo o madurez del sistema de control en las diferentes áreas de la organización. Por lo que nos podemos auxiliar del siguiente modelo, el cual describe cada una de las etapas en las cuales se puede encontrar un sistema de control interno:

2.12.1. Inmaduro

Los controles están fragmentados y son específicos para cada caso; generalmente se gestionan en silos y de forma reactiva; falta de políticas y procedimientos formales; se depende de acciones individuales para que se realice el trabajo; existe una mayor posibilidad de ocurrir errores; y grandes costos ocasionados por ineficiencias operativas.

2.12.2. Repetición

Los controles se establecen con una determinada estructura política: aún falta documentación formal de procesos claves; existe cierta claridad de las funciones, responsabilidades y autoridad, pero no existe responsabilidad; existe una mayor disciplina y las pautas respaldan la repetición; y la gran confianza en el personal existente produce una gran resistencia al cambio.

2.12.3. Definición

Los controles están bien definidos y documentados, en consecuencia existe coherencia incluso en tiempos de cambio; existe una conciencia general de la importancia de los controles internos; las brechas de control son detectadas y controladas oportunamente; la supervisión del desempeño es informal; depositando una gran confianza en la diligencia del personal.

2.12.4. Maduro

Se utilizan indicadores claves de desempeño y técnicas de supervisión para medir el éxito; existe mayor confianza en los controles de prevención que en los controles de detección; una sólida auto-evaluación de la eficiencia operativa es desarrollada por parte de los responsables de los procesos; y existe una cadena de responsabilidad bien definida.

2.12.5. Nivel Óptimo

Se considera que los controles poseen un nivel óptimo, en función del benchmarking y las mejores prácticas; la estructura del control esta altamente automatizada y se actualiza de forma automática; creando una ventaja competitiva; existe uso intensivo de supervisión en tiempo real y marcos o enfoques de control implementados.

2.13. Administración de Activo Fijo

Según Bonilla (2013), la inversión más significativa que tienen las empresas que brindan servicios médicos se encuentra en la adquisición de activos fijos, ya que sin ellos el funcionamiento de esta sería virtualmente imposible. Por esta razón debemos considerar procesos importantes, como en la adquisición, mantenimiento, reemplazo, control e implicaciones financieras que tiene el activo fijo dentro de la empresa. La existencia de políticas sobre adquisiciones, transferencias, ventas y baja de bienes de propiedad, depreciación, valorización y contabilización, es vital para concebir fortalezas en el manejo, registro y custodia de ésta clase de activos. Dada la importancia y correspondencia con el patrimonio de la empresa, los activos, especialmente los inmuebles tienen un peso determinante, por lo que requieren ser permanentemente valorizados a través de tasaciones por firmas autorizadas y reconocidas, asimismo, la oportuna clasificación para tener un manejo coherente con las prácticas y métodos contables.

Por otra parte, la adquisición de activos fijos debe ajustarse al Plan Anual de Compras y Presupuesto de Inversión, que proporcione orden en razón a las necesidades que la organización requiere para funcionar.

El activo fijo en una organización está compuesto por:

- Terrenos.
- Edificaciones.
- Maquinarias y equipos de explotación.
- Unidades de transporte.
- Muebles y enseres.
- Equipos diversos.
- Herramientas y unidades de reemplazo.

Los inmuebles, maquinaria y equipo que forman el activo fijo de toda empresa son los bienes tangibles que constituyen uno de los grandes grupos que integran los activos de las empresas, destinados a la producción y venta de mercancías o servicios propios del giro del negocio de los cuales estima que su tiempo de uso o consumo sea prolongado.

En una empresa de servicios médicos como la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, el activo fijo constituye un rubro fundamental, pues hasta finales del año 2015 su valor en libros ascendía a S/ 8 918 866 nuevos soles (Ver Anexo N° 5). Como es normal la gran cantidad de máquinas utilizadas y las instalaciones de una clínica deben estar en las mejores condiciones, ya que es vital para obtener resultados médicos exactos, atención oportuna de pacientes, brindar un servicio eficiente; es allí donde nace la necesidad de contar con algunos procedimientos plasmados en manuales o políticas para con ello agregarle mayor control a un rubro de tanta importancia.

Los autores de este Informe de Tesis, determinaron que lo más adecuado era dividir este trabajo en cinco etapas a las que llamaremos “Ciclos” partiendo desde la primera que es la adquisición de los bienes o activos, que debe involucrar los procesos desde la necesidad de adquirir un activo hasta la elección del proveedor del activo a comprar; luego tendremos a la segunda etapa, el mantenimiento de los equipos, que debe contener desde posibles cronogramas de mantenimiento según el tipo de activo, necesidad por uso excesivo o cuidado necesario, hasta el lugar donde debe almacenarse con estrictas medidas de seguridad.

La tercera etapa estará dada por el reemplazo donde se tocarán temas de depreciación contable y financiera, tiempos, tasas y otros necesarios para esquematizar de forma clara este proceso. La cuarta etapa será sobre control físico como entradas y salidas de equipos, documentos necesarios, persona encargada, procedimiento a seguir para los inventarios anuales, presupuesto, conciliaciones, codificación, etc.

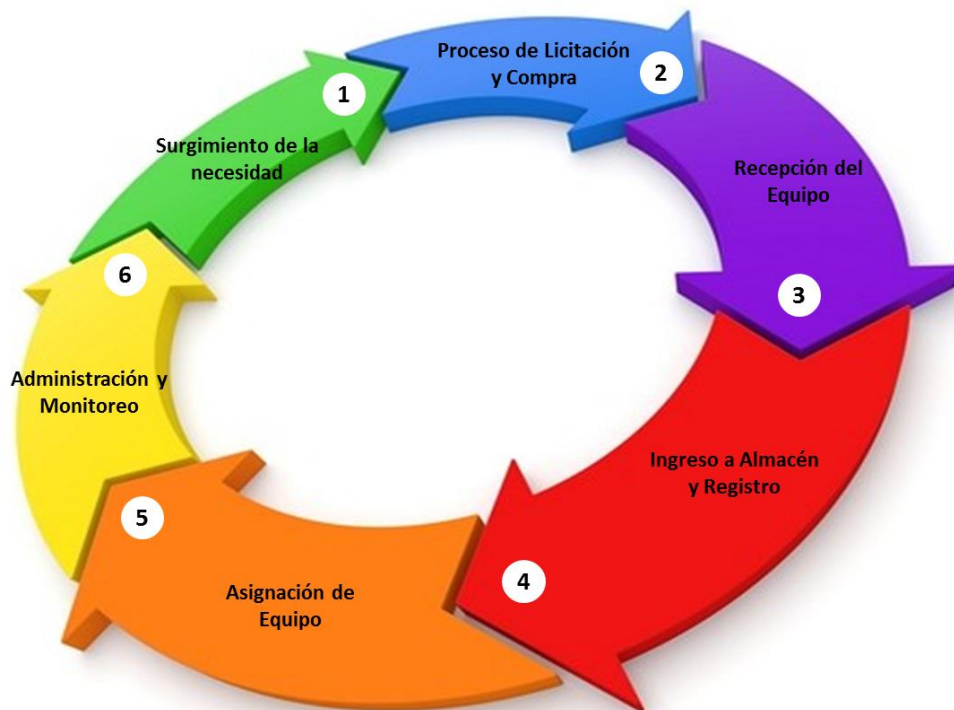
La quinta etapa se enfocará a la administración del activo fijo que abarcará políticas contables según las fechas de adquisición, venta, baja, cierre contable, deducciones fiscales y depreciación.

2.13.1. Adquisición

Los procesos de adquisiciones, suelen ser complicados debido a que hay varios puntos a establecer; en el presente estudio se decidió que este proceso debería alinearse al siguiente esquema:

El flujo del tratamiento de adquisiciones de los activos a utilizar es el siguiente:

Figura N° 2: Flujograma de Adquisiciones de Activo Fijo



Fuente: Elaboración Propia

2.13.1.1. Surgimiento de la necesidad

Actualmente por los cambios climáticos, globalización y revolución de la industria, las necesidades de los pacientes incrementaron sus niveles patológicos por lo que es importante estar a la vanguardia para poder cubrir las necesidades al 100% brindando salud y tratamientos oportunos previos, diagnósticos exactos, es por ello que en este caso la necesidad de adquisición de activo fijo

debe nacer por el contexto actual previa evaluación de las condiciones; esto quiere decir que se debería evaluar el presupuesto, nivel de preparación de los especialistas, costos adicionales, tiempo de vida del activo; para que al momento de ingreso a la empresa realmente brinde beneficios económicos optimizando tiempo y recursos.

Para que se valide como necesidad una nueva compra se debería tener en cuenta:

Tabla Nº 1: Condiciones para Adquisición de Activos Fijos

Condiciones Mínimas para la Adquisición de Nuevos Activos	
Coherencia con las necesidades reales de los pacientes	✓
Médicos Especialistas Aptos/Capacitados	✓
Peritaje de médico especialista	✓
Compra de Activo presupuestado para el año en curso	✓

Fuente: Elaboración Propia

Es necesario tener en cuenta que en una empresa familiar se deben separar los resultados económicos de la empresa y la del empresario, lo cual implica que cada uno de los activos fijos en adquisición deberán estar presupuestados a inicio de año y con un sustento válido; es probable que durante el transcurso del año surjan posibles sugerencias de compra pero mientras éstas no sean necesarias por las circunstancias o por un reemplazo importante, previo estudio deberán ser programadas para un análisis de compra en el presupuesto anual siguiente.

2.13.1.2. Proceso de Licitación y Compra

De acuerdo a Bonilla (2013), la licitación es un proceso mediante el cual se invita a distintos proveedores a competir para proporcionar un bien o servicio al licitante (organización que

realiza la solicitud). Donde el comprador (licitante) establece las bases para la participación (requisitos de la organización como: establecimiento del proveedor reglamentado, declaraciones de impuestos al corriente, capacidad para proporcionar lo que se licita, etc.) así convoca y establece por medio de los requerimientos para cumplir con lo que está solicitando aquí puede incluir descripción del producto o servicio, cantidad, fechas de entrega, consignaciones a distintos puntos de entrega, etc.

Cuando se trata de licitaciones de gran magnitud económica, o de una suma de dinero considerable se tiene que tomar en cuenta varios riesgos del proceso:

1. **Conflicto de intereses:** Debido a que algunos empleados actuando de mala fe podrían obtener información del requerimiento y ser proveedor sin tener las circunstancias necesarias ni los años de experiencia en conocimiento del funcionamiento del equipo, marcas, condiciones de almacenamiento, etc.
2. **Sobornos:** Las personas encargadas del proceso de licitación, y compra podrían verse envuelta en este tipo de ofrecimientos, para a cambio obtener la licitación de los equipos, por lo cual es de vital importancia el compromiso y grado de honradez del colaborador al que se le encomiende esta tarea.
3. **Alteración de comprobantes de pago:** Es muy común hoy en día la compra de facturas falsas, para cubrir un equipo de dudosa procedencia o algún favoritismo con los licitantes. Es importante para ello constatar con documentos la trascendencia de las empresas seleccionadas como licitantes.
4. **Conflictos tributarios posteriores:** En el caso de que se haya comprado una factura de forma fraudulenta y por alguna inspección tributaria esto salga a la luz, se estará afectando fuertemente la imagen de la compañía y además económicamente por la multa que sin duda SUNAT tendría que aplicar según el artículo 166º del TUO (Texto único Ordenado)

e Código tributario donde se revela la facultad sancionadora de la Administración Tributaria.

5. Alteración del clima laboral: Es probable que la armonía del clima laboral se quiebre ante alguno de estos hechos debido a la pérdida de confianza ante quien actúa de mala fe o con antivalores.

6. Faltas al código de ética y políticas de la empresa: Al cometer cuales quiera de los puntos antes listados se está actuando directamente en contra el código de ética y conducta de los empleados, puesto que estarían actuando de mala fe, con antivalores y falta de profesionalismo.

Para un adecuado control de los riesgos mencionados en los párrafos previos, es necesario contar con una política de licitaciones y de compra donde se trate al menos los siguientes consideraciones:

Tabla N° 2: Condiciones para Licitación de Activos Fijos

Condiciones Mínimas para la Licitación de Nuevos Activos	
Al menos tres postores	✓
Análisis de trayectoria de las empresas	✓
Presentación de propuestas para análisis y calificación de las mismas	✓
Relación directa de la empresa licitante con empleados de la clínica para evitar conflicto de intereses, mediante declaración jurada.	✓
Considerar opiniones del especialista del área de requerimiento	✓

Fuente: Elaboración Propia

2.13.1.3. Recepción del Equipo

La recepción del equipo deberá darse en la fecha pactada, mediante un documento firmado entre la clínica y el proveedor, para de esta manera archivarlo en dos copias, una que deberá quedar en el departamento de contabilidad y la otra en la jefatura del área que haya solicitado el equipo (Ver Anexo N° 04: Acta de Recepción de Activo Fijo de la Política de Adquisiciones de Activo Fijo).

2.13.1.4. Ingreso a Almacén y Registro

Mediante un documento Kárdex, se controlará el ingreso del equipo a almacén sólo en el caso de que aún sea necesaria la capacitación de personal nuevo para operar el equipo.

2.13.1.5. Asignación de Equipo

El equipo será asignado a quienes crearon la licitación inicialmente, bajo la supervisión del Jefe de área específico, siendo éste responsable de cuidar, proteger y salvaguardar el activo fijo asignado a su área.

2.13.1.6. Administración y Monitoreo

Para un mayor control en la administración y monitoreo de los equipos, será necesario que mediante los documentos de entrega a las áreas o de entrada al almacén, se haga una revisión documentaria y se seleccione aleatoriamente al menos dos equipos para visita física que no debería demorar más de 30 minutos para que de esta forma no se interrumpan las actividades cotidianas.

2.13.2. Mantenimiento

De acuerdo a Aguirre (2014), la importancia, y ante todo la pertinencia, del mantenimiento de equipos médicos son, en primera instancia, por el

bienestar de todos los usuarios que se benefician de este tipo de servicios, pues la atención primaria siempre es determinante dependiendo de las condiciones en las que esté el solicitante. Otro factor importante con el que se debe estar atento con la revisión preventiva del estado del todo el stock biomédico pues en cualquier momento se puede presentar una interventoría, y lo mejor es tener todos los implementos y demás aspectos de las instalaciones funcionando adecuadamente.

La programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación, calibración, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; también es conocido como Mantenimiento Preventivo Planificado - MPP.

Su propósito es prever las fallas manteniendo los sistemas de infraestructura, equipos e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.

La característica principal de este tipo de Mantenimiento es la de inspeccionar los equipos y detectar las fallas en su fase inicial, y corregirlas en el momento oportuno.

Interpretando a Bonilla (2013), el tener un adecuado mantenimiento preventivo, permite determinar las causas de las fallas repetitivas o del tiempo de operación de un equipo, así como a definir puntos débiles de instalaciones, máquinas, etc.

Ventajas:

- Confiabilidad, los equipos operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se conoce su estado, y sus condiciones de funcionamiento.
- Disminución del tiempo muerto, tiempo de parada de equipos/máquinas.
- Mayor duración, de los equipos e instalaciones.
- Disminución de existencias en almacén y, por lo tanto sus costos, puesto que se ajustan los repuestos de mayor y menor consumo.
- Uniformidad en la carga de trabajo para el personal de Mantenimiento debido a una programación de actividades.
- Menor costo de las reparaciones.

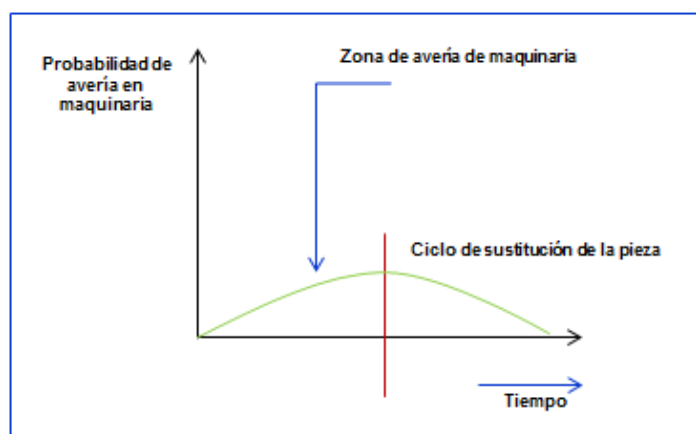
La mejora continua de la maquinaria es la base fundamental del TPM (Mantenimiento Productivo Total). El Instituto Japonés de Mantenimiento de Plantas (JIPM), sugiere aplicar cuatro etapas para realizar el mantenimiento efectivo de una máquina. En la cual se describen estos cuatro principios:

Fase 1: Equipo en fase de deterioro forzado

En esta fase, en el equipo se presenta deterioro forzado debido a que el personal operativo y/o mantenimiento no realiza un mantenimiento básico como lubricación, limpieza, ajuste de pernos y tornillos.

La primera fase de mantenimiento de la máquina consiste en desarrollar acciones de mantenimiento liviano, realizado especialmente por el personal que opera el equipo. En esta primera fase, el mantenimiento autónomo, con los pasos uno y dos, son procedimientos fundamentales que permiten desarrollar acciones de reparación necesarias para recuperar el nivel inicial de rendimiento de la máquina. Naturalmente, la limpieza de las máquinas constituye el requisito previo de toda actividad de mantenimiento.

Figura N° 3: Equipo en Fase de Deterioro Forzado



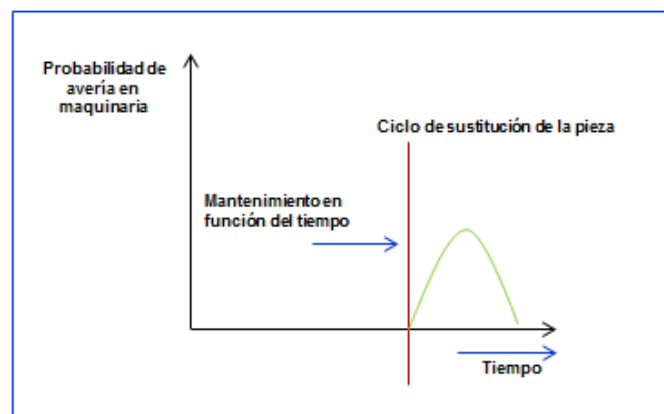
Fuente: Elaboración Propia

Fase 2: Deterioro natural

En la segunda fase, donde sólo se genera deterioro natural de la maquinaria, empieza a ser aconsejable la realización de un mantenimiento preventivo teórico.

Las máquinas se manejan en las condiciones descritas, y se llevan a cabo tareas de limpieza, inspección, ajuste de pernos, tortillería y elementos de fijación.

Figura Nº 4: Deterioro Natural del Activo Fijo

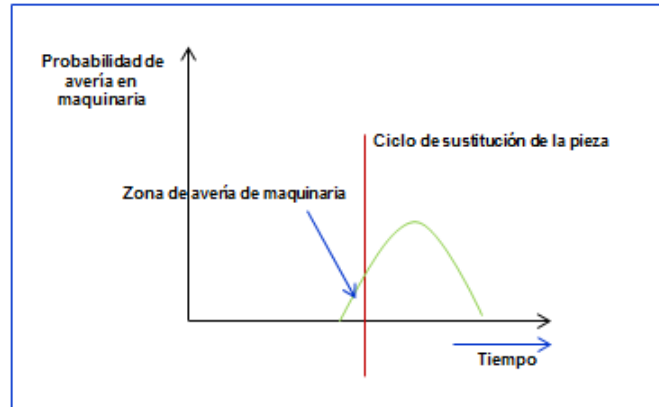


Fuente: Elaboración Propia

Fase 3: Rediseño de la máquina – mejora en la reparación del deterioro

En la tercera fase se efectúa de forma continuada el trabajo de devolver a las máquinas su condición operativa normal. Los operarios participan en la identificación de las condiciones anormales, con objeto de prevenir el deterioro de la maquinaria. El personal operativo utiliza los cinco sentidos, además del conocimiento que les transmiten los equipos de mantenimiento. Además, los operarios están capacitados para reparar por su cuenta numerosas condiciones anómalas en la maquinaria. Se aumentan las competencias y aptitudes de los operarios y de los equipos de mantenimiento con objeto de evitar errores que puedan causar un funcionamiento erróneo. Ciertas piezas de las máquinas, además, pueden rediseñarse para prolongar la vida útil de la máquina.

Figura N° 5: Rediseño de la Máquina – Mejora En La Reparación Del Deterioro

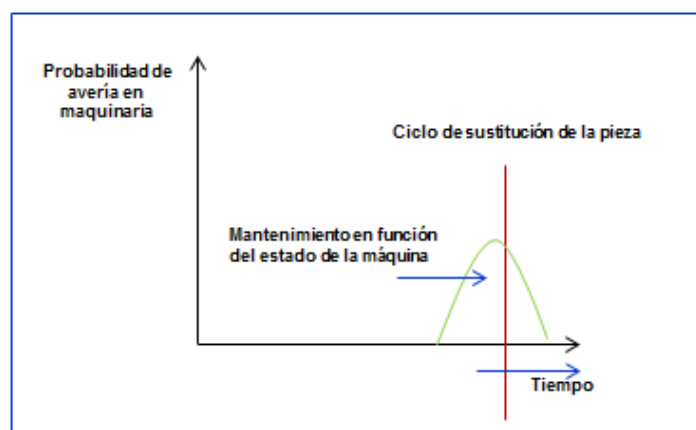


Fuente: Elaboración Propia

Fase 4: Tecnología de diagnóstico mejorada

En la cuarta fase, tiene lugar un mantenimiento que está en función de las condiciones en que se encuentra la maquinaria: se examina de forma constante el estado de la maquinaria, para que pueda llevarse a cabo el oportuno trabajo de mantenimiento. Empleando aparatos de diagnóstico, se efectúa una previsión de la vida útil de las piezas de la máquina y del nivel de calidad de los productos que fabrica, reduciendo así los costos de mantenimiento.

Figura N° 6: Tecnología De Diagnóstico Mejorada



Fuente: Elaboración Propia

Haciendo un análisis comparativo entre cada una de las fases llegamos a la conclusión de que el mantenimiento preventivo, lejos de ser un gasto adicional es la mejor forma de optimizar costos, no solo económicos sino que también se estaría eliminando tiempo de ocio mediante un cronograma de actividades, para de esta manera prolongar la vida de los equipos; es necesario recalcar que no es lo mismo un mantenimiento preventivo que un mantenimiento correctivo; puesto que el primero optimiza e incrementa la vida del activo, mientras que el segundo sólo corrige fallas que con el tiempo se harán más notorias y se podría perder el valor total del bien.

2.13.3. Reemplazo

De acuerdo a Ortega (2013), la decisión de reemplazar o continuar manteniendo un determinado equipo representa uno de los elementos fundamentales de la estrategia de desarrollo de una industria o empresa porque:

- Un reemplazo postergado por más tiempo del razonable puede elevar los costos de producción debido a una serie de problemas fáciles de identificar.
- Un reemplazo prematuro puede ocasionar el desvío de recursos que pudieran tener otras prioridades para la empresa, además de los costos de oportunidad que implican no trabajar con adecuadas estructuras y óptimos costos y riesgos.

El estudio de las inversiones de modernización por la vía del reemplazo es el más simple de realizar, la metodología a aplicar, es el análisis económico del costo de ciclo de vida, la cual se basa en estimar o pronosticar todos los posibles “flujos de caja” durante toda la vida útil de un activo, sistema o proceso; incluyendo todas las fases desde el diseño, procura, construcción, operación, mantenimiento hasta su desincorporación y en la conversión de estos flujos de caja proyectados o futuros, a un valor económicamente comparable considerando el valor del dinero en el tiempo para equipo con vida diferente.

Para Aguirre (2014), la necesidad de llevar a cabo un análisis de reemplazo surge a partir de una o varias de las siguientes razones:

2.13.3.1. Desempeño disminuido

Cuando debido al deterioro físico, el desempeño esperado a un nivel de productividad (funcionar a un nivel dado de calidad, cantidad y eficiencia) se ve disminuido, trayendo esto consecuencias al negocio. Esto se manifiesta por una disminución de la producción y/o por un aumento de los costos de producción.

2.13.3.2. Requisitos alterados

El equipo existente no puede cumplir con los nuevos requisitos legales o regulatorios bien sea a nivel de empresa, leyes locales o requisitos de los clientes. En este caso el cambio es prácticamente mandatorio y el estudio se reduce a la evaluación de la mejor opción de reemplazo.

2.13.3.3. Gastos de capital

En este caso mantener el equipo en operación requiere de inversiones grandes y surge la necesidad de evaluar la factibilidad de reemplazo del equipo.

2.13.3.4. Restricciones

En este caso el estudio surge debido a que el equipo no puede cumplir con los planes de producción y es un “cuello de botella” presente o futuro.

2.13.3.5. Imagen o intangibles

En este caso la inversión se justifica por la imagen deteriorada o por otros intangibles que han de justificarse financieramente.

Será necesario un documento de validación de vida útil de los activos fijos, según su depreciación y uso específico; en el caso de los reemplazos se deberá contar con documento que sustente la baja del activo anterior y el alza del actual.

2.13.4. Control

Para Castilla (2013), históricamente, siempre se pensó que la responsabilidad del Control Físico de los Activos Fijos debía recaer en el Departamento Contable, quien no respondió adecuadamente a la importancia que tiene un control de los mismos, limitándose a un registro contable global de las adquisiciones y al prorrateo contable de las depreciaciones para efectos del cálculo aproximado de sus costos.

Hoy, el avance de los negocios y de la competitividad de los precios hace que el Control de los Activos Fijos salga de su destino sólo contable y pase a la Gerencia de Administración y Finanzas como encargada y responsable de un control físico y contable, pues con ello podrá:

1. Tener el control del Activo Fijo en el lugar que lo destinó y asignar la responsabilidad de su custodia.
2. Calcular mejor los precios de venta por producto o servicio, pues sus costos de depreciación al estar focalizados individualmente, se pueden asignar a cada producto o servicio.
3. Mejorar la negociación de sus primas de riesgo con Compañías de Seguros, al conocer el estado real actual de los Activos Fijos.
4. Conocer perfectamente la necesidad de inversión que se necesita en Activos Fijos, para iniciar o continuar una operación sin problemas.

Interpretando a Ortega (2013), para el adecuado control del activo fijo en una organización, es necesario contar con los siguientes procedimientos:

2.13.4.1. Inicio del Control

El control de los Activos Fijos se inicia a partir de un Inventario Físico al barrer; es decir, tomando todo lo existente, durante el cual se identifica físicamente cada Activo Fijo con una etiqueta, placa u otro medio que será su identificación definitiva. La identificación se hace en el lugar donde se encuentre el activo, asignándole de este modo el área usuaria y el centro de costo

contable al que pertenece. Adicionalmente se consignará también el estado físico en que se encuentra cada activo fijo.

Este primer inventario servirá para la elaboración de la base de datos inicial de los activos fijos existentes en la empresa.

2.13.4.2. Conciliación con libros contables

La base de datos inicial resultante del inventario físico no es suficiente, pues debe relacionarse a los costos de adquisición de acuerdo al documento contable con que se haya adquirido el activo fijo. A esta fase se le llama Conciliación y el objetivo final es asignarle un valor contable a cada activo inventariado físicamente.

2.13.4.3. Contenido de una base de datos de un sistema de control de activos fijos

La Base de Datos de un buen Sistema de Control de Activos Fijos, debe contener la siguiente información:

1. Código de identificación física de cada activo.
2. Código de equipo y modelo.
3. Descripción amplia del activo.
4. Fecha de adquisición.
5. Documento contable de adquisición y número de registro contable.
6. Área usuaria a la que pertenece.
7. Centro de costo contable al que pertenece.
8. Costo de adquisición.
9. Depreciación anual y acumulada.
10. Valor neto del activo.
11. Estado actual.
12. Vida útil estimada.

Con estos datos, se podrá iniciar el Sistema de Control de Activos Fijos, el cual normalmente se carga en un Sistema Computarizado u hoja Excel para el control.

Como es normal, los Activos Fijos tendrán movimiento futuro por:

1. Nuevas adquisiciones.
2. Retiros por ventas.
3. Retiros por bajas.
4. Donaciones.
5. Transferencias a otros departamentos.
6. Retiros y posteriores ingresos por reparaciones.

Por lo que es necesario actualizar constantemente los datos, para visitas sorpresivas, baja o alta de nuevas adquisiciones.

2.13.5. Implicancias Financieras

Según Aguilar (2015), la NIC 1 Presentación de Estados Financieros, menciona en el párrafo 15 que los Estados Financieros deberán presentar razonablemente la situación financiera y el rendimiento financiero, así como los flujos de efectivo de una entidad. Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones, así como otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en el marco conceptual, asimismo menciona en el párrafo 54 que la información mínima a presentar en el estado de Situación Financiera incluirá las partidas de Propiedades, planta y equipo en el rubro de activos no corrientes.

La NIC 16 Propiedades, Planta Y Equipo establece que los principales problemas que presenta el reconocimiento contable de propiedades planta y equipo son la contabilización de los activos, la determinación de su importe en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro que deben reconocerse con relación a los mismos.

En el párrafo 7 de la NIC 16 se menciona que un elemento de propiedad, planta y equipo se reconocerá como activo si solo si:

Sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo.

El costo del elemento puede medirse con fiabilidad.

Además en el párrafo 9, se especifica que esta norma no establece la unidad de medición para propósito de reconocimiento, por ejemplo no dice

en que consiste una partida de propiedad planta y equipo. Por ello, se requiere la realización de juicios para aplicar los criterios de reconocimiento a las circunstancias específicas de la entidad.

La entidad evaluará, de acuerdo con este principio de reconocimiento, todos los costos de propiedades, planta y equipo en el momento en que se incurre en ellos.

En párrafo 15 se menciona que, un elemento de propiedad, planta y equipo, que cumpla las condiciones para ser reconocido como un activo, se medirá por el costo.

En cuanto a la depreciación contemplada en la NIC 16, Aguilar (2015) menciona que es recomendable descomponer una propiedad planta y equipo en partes, de tal manera que se pueda identificar los componentes más importantes que tenga un costo significativo con relación al costo total del elemento para realizar una estimación de la vida útil independiente a cada uno de sus componentes, esto coadyuvará a realizar una depreciación más cercano a la realidad, debido a que alguna pieza importante, tiene diferente vida útil que otra.

Para Castilla (2013), en la NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos se menciona en el párrafo 8 que el valor de un activo se deteriora cuando su importe en libros exceda a su importe recuperable. Asimismo los criterios para valorar un activo fijo cuando sufre deterioros se encuentran descritos en el párrafo 12, 13 y 14 de la presente NIC, que menciona lo siguiente:

Al evaluar si existe algún indicio de que el valor del activo puede haberse deteriorado, la entidad considerará, como mínimo, los siguientes extremos:

2.13.5.1. Fuentes externas de información

(a) Durante el ejercicio, el valor de mercado del activo ha disminuido significativamente más que lo que cabría esperar como consecuencia del paso del tiempo o de su uso normal.

(b) Durante el ejercicio han tenido lugar, o van a tener lugar en un futuro inmediato, cambios significativos con una incidencia adversa sobre la entidad, referentes al entorno legal, económico, tecnológico o de mercado en los que ésta opera, o bien en el mercado al que está destinado el activo.

(c) Durante el ejercicio, los tipos de interés de mercado, u otros tipos de mercado de rendimiento de inversiones, han sufrido incrementos que probablemente afecten al tipo de descuento utilizado para calcular el valor de uso del activo, de forma que disminuyan su importe recuperable de forma significativa.

(d) El importe en libros de los activos netos de la entidad, es mayor que su capitalización bursátil.

2.13.5.2. Fuentes internas de información

(e) Se dispone de evidencia sobre la obsolescencia o deterioro físico de un activo.

(f) Durante el ejercicio han tenido lugar, o se espera que tengan lugar en un futuro inmediato, cambios significativos en el alcance o manera en que se usa o se espera usar el activo, que afectarán desfavorablemente a la entidad. Estos cambios incluyen el hecho de que el activo esté ocioso, planes de interrupción o reestructuración de la actividad a la que pertenece el activo, planes de enajenación o disposición por otra vía del activo antes de la fecha prevista, y la reconsideración como finita de la vida útil de un activo anteriormente considerada como indefinida.

(g) Se dispone de evidencia procedente de informes internos, que indica que el rendimiento económico del activo es, o va a ser, peor que el esperado.

La entidad puede identificar otros indicios para detectar que el valor del activo puede haberse deteriorado, lo que también le obligaría a determinar el importe recuperable del activo.

Interpretando a Aguilar (2015), la evidencia obtenida a través de informes internos, que indique un deterioro del valor del activo, incluye la existencia de:

(a) flujos de efectivo para adquirir el activo, o necesidades posteriores de efectivo para operar con él o mantenerlo, que son significativamente mayores a los presupuestados inicialmente;

(b) flujos netos de efectivo reales, o resultados, derivados de la explotación del activo, que son significativamente peores a los presupuestados;

- (c) una disminución significativa de los flujos de efectivo netos o de la ganancia de explotación presupuestada, o un incremento significativo de las pérdidas originalmente presupuestadas procedentes del activo; o
- (d) pérdidas de explotación o flujos netos negativos de efectivo para el activo, cuando las cifras del ejercicio corriente se suman a las presupuestadas para el futuro.

Si se cumpliera alguno de esos indicadores, la entidad estará obligada a realizar una estimación formal del importe recuperable.

c) Hipótesis

El estado situacional del control interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, es inmaduro.

Para Frett (2014), el nivel de madurez del control interno en la administración de activo fijo es calificado por:

- a) **Inmaduro:** Los controles están fragmentados y son específicos para cada caso, falta de políticas y procedimientos formales.
- b) **Repetición:** Los controles se establecen con una determinada estructura política: aún falta documentación formal de procesos claves.
- c) **Definición:** Los controles están bien definidos y documentados, en consecuencia existe coherencia incluso en tiempos de cambio; existe una conciencia general de la importancia de los controles internos.
- d) **Maduro:** Se utilizan indicadores claves de desempeño y técnicas de supervisión para medir el éxito; existe mayor confianza en los controles de prevención que en los controles de detección.
- e) **Nivel Óptimo:** Se considera que los controles poseen un nivel óptimo, la estructura del control está altamente automatizada y se actualiza de forma automática.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

1.1. Operacionalización de variables

VARIABLE 1	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control Interno en la Administración de Activo Fijo	Conjunto de acciones, políticas, registros, procedimientos y métodos aplicados a los activos fijos para el control interno con el objetivo de prevenir y minimizar posibles riesgos.	Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> Política de adquisiciones. Política de Rango de aprobaciones. Política de Licitaciones (al menos tres postores). Estudio técnico y/o financiero (sustente la necesidad del activo).
		Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Política de mantenimiento periódico de activo fijo (de acuerdo a su fecha de adquisición y garantías, dejando registro documentado de cada uno y costos).
		Reemplazo	<ul style="list-style-type: none"> Documento de Validación de vida útil del activo fijo según su depreciación. Documento sustento de reemplazo.
		Control	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Evaluación del riesgo de fraude. Políticas y procedimientos de activos fijos. Manual de Segregación de funciones en activos fijos. Política de presupuesto, (seguimiento a la compra de activos y gastos de mantenimiento, identificando desviaciones e implementando oportunamente las acciones correctivas.) Política de Inventarios de activos fijos. Documentación sustentario de ingreso y salida de activo fijo. Conciliación de los saldos contables de activos fijos. Política de codificación especial (asociado a su ubicación, descripción y responsable de su mantenimiento y custodia). Políticas contables para el registro de los activos fijos (según su fecha de adquisición, venta, baja, cierre contable, deducciones fiscales y depreciación).
		Implicancias Financieras	<ul style="list-style-type: none"> Según lo establecido en la NIC 1, NIC 16, y NIC 36.

1.2. Diseño de investigación

La investigación es No Experimental, Transversal Descriptiva: en la cual se recolecta datos en un momento dado y en un tiempo único, se describe la variable de estudio, ésta

se observa y se describen los fenómenos como aparecen en la actualidad, es decir tal como se presenta en su ambiente natural.

1.3. Unidad de estudio

Activos Fijos de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

1.4. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

1.4.1. Técnicas

- 1.4.1.1. **Observación:** Es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el control interno en la administración de activo fijo.
- 1.4.1.2. **Entrevista:** Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el control interno en la administración de activo fijo.
- 1.4.1.3. **Encuesta:** Es un listado de aseveraciones de aseveraciones que nos permitirá evaluar el estado situacional del control interno en la administración de activo fijo.

1.4.2. Instrumentos

- 1.4.2.1. **Guía de Observación:** Es un instrumento que nos permite tener un acercamiento a los activos fijos de la empresa para poder evaluar las condiciones en las que se encuentran bajo el criterio de existencia.
- 1.4.2.2. **Cuestionario de Entrevista:** Es una serie de preguntas verbales, aplicadas al personal clave de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC encargados del cuidado y control de activos fijos.
- 1.4.2.3. **Check List para Evaluación de Administración de Activo Fijo:** Es un listado de aseveraciones que nos permitirán conocer el estado actual de la administración de activo fijo, mediante criterios de existencia.
- 1.4.2.4. **Check List para Evaluación de Buenas Prácticas de Control Interno en la Administración del Activo Fijo:** Es una serie de aseveraciones que integra ambas partes, con la finalidad de evaluar el Control Interno en la Administración del Activo Fijo para proponer mejores medidas correctivas.

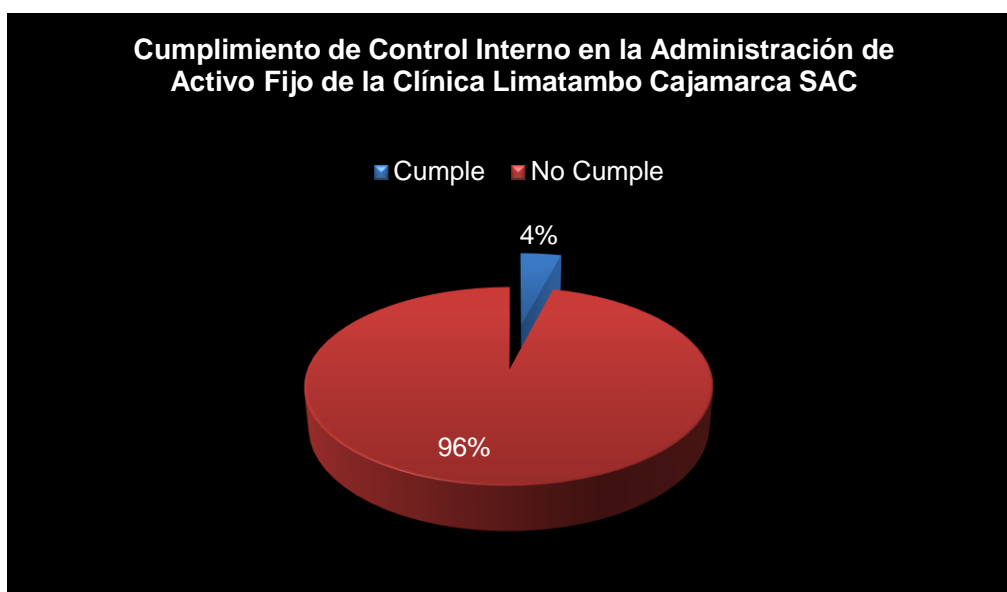
CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Los resultados de ésta investigación se obtuvieron mediante una entrevista con los responsables directos (Ver Anexo N° 1) , un Check List para conocer el nivel de Control Interno (Ver Anexo N° 3), un Check List de Buenas Prácticas (Ver Anexo N° 4); cuyos resultados se muestran a continuación y una matriz de riesgos y controles aplicables al Control Interno de la Administración de Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. (Ver Página N° 54).

4.1. Nivel de Control Interno

Se aplicó un Check List para medir los *Niveles de Control Interno en la Administración de Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC*, con los que cuenta la Clínica (Ver Anexo N° 3), los resultados obtenidos están reflejados en el siguiente gráfico:

Figura N° 7: Nivel de Cumplimiento de Control Interno en la Administración de Activo Fijo.

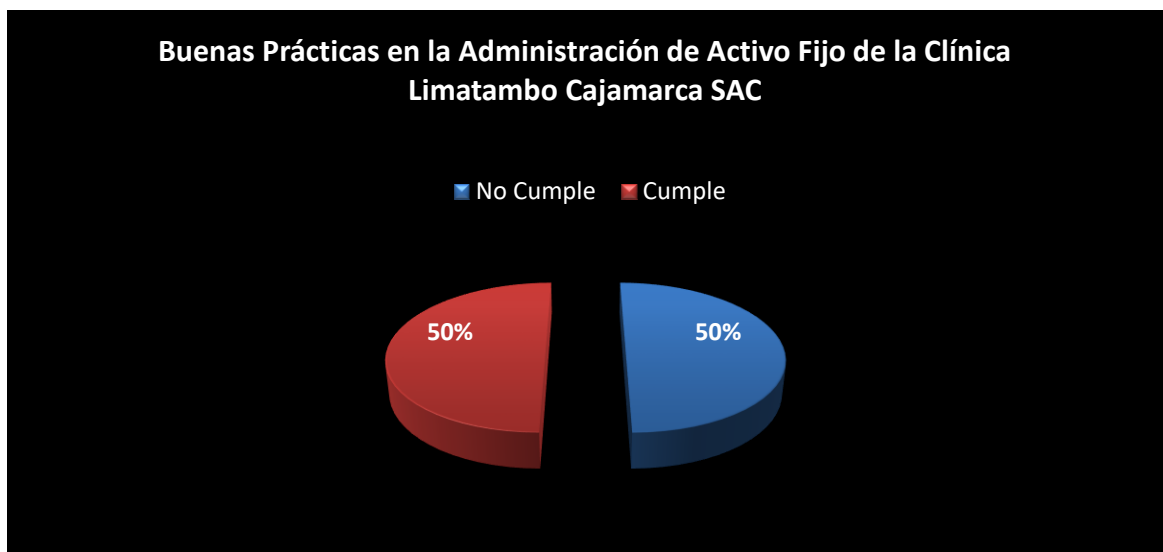


Fuente: Check List Nivel de Control Interno

Como se refleja en el cuadro anterior, de un 100% el nivel de cumplimiento de control interno es solo de un 4%; es necesario recalcar que no se cuentan con políticas ni procedimientos que contribuyan en el mejoramiento del control interno de la Clínica.

Así mismo se aplicó un Check List para evaluar Buenas Prácticas en la Administración de activo fijo en la Clínica Limatambo S.A.C. (Ver Anexo N° 4), en el que se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura N° 8: Nivel de Cumplimiento de Buenas Prácticas en la Administración de Activo Fijo.



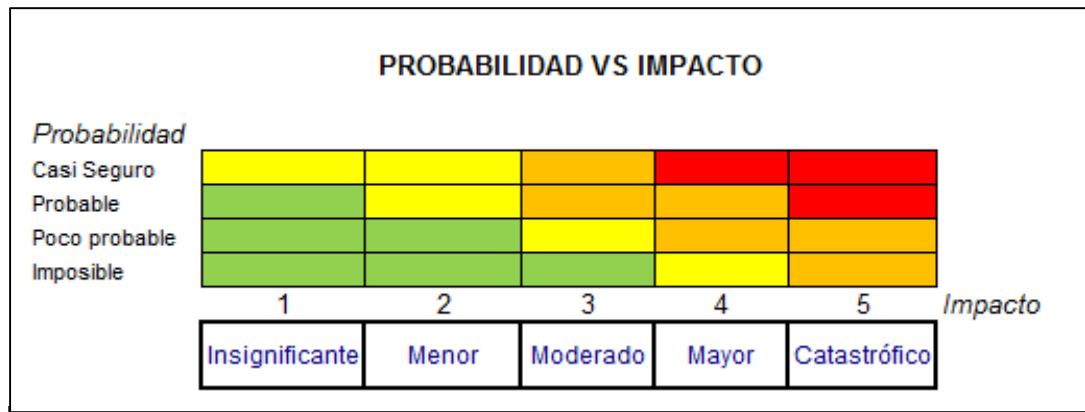
Fuente: Check List Nivel de Buenas Prácticas

En cuanto a las preguntas citadas en el Check List de Buenas Prácticas (Ver Anexo N° 4), si bien es cierto existe un cumplimiento del 50%, es necesario comentar que del 50% un 25% son condiciones existentes sin sustento documentario, por ejemplo el caso de la escasez de un manual de funciones y descripción de responsabilidades de cada puesto dentro de la Clínica.

4.2. Identificación de Riesgos y Controles

Utilizaremos colores para identificar los riesgos, se clasificarán según los niveles de impacto y posibilidades de que se incurra en los riesgos.

Figura Nº 9: Probabilidad vs Impacto



Fuente: COSO III (2013)

La combinación de las probabilidades vs el impacto que tendría el riesgo nos permitirán conocer la gravedad del riesgo residual en cuestión, formando las siguientes opciones: Crítico, Alto, Medio y Bajo.

Nivel	Impacto	Probabilidad	Riesgo Bruto / Residual
5	Catastrófico	Casi Seguro	Crítico
4	Mayor	probable	Alto
3	Moderado	Poco probable	Medio
2	Menor	Imposible	Bajo
1	Insignificante		

Cuando el riesgo es Crítico, las soluciones deben ser prioritarias; pues está ligado en ésta aplicación directamente a la pérdida de algún activo o a algún acto que tendrá consecuencias económicas y repercusión con el personal del área.

A continuación, presentamos la Matriz de Riesgos y controles, aplicable a la Administración de Activo Fijo de la Clínica Limatambo SAC

Matriz de Riesgos y Controles para la Administración de Activos Fijos				
Riesgo y/o Factor de Riesgo		Probabilidad de Ocurrencia	Magnitud de Impacto	Impacto del Riesgo
Adquisición	Destinación de recurso para la adquisición de activos que no corresponden al objeto de la organización o que no se requieren.	Casi seguro	Crítico	
		Casi seguro Mayor	Crítico Probable	
Registro	Los registros contables de activos fijos no corresponden con los activos adquiridos o los autorizados.	Menor	Poco Probable	
	La información contable no refleja la realidad de los activos fijos, dada la falta de oportunidad en su registro y en las obligaciones tributarias, así como por los errores en el cálculo de la depreciación o el registro de ajustes no autorizados.	Menor	Poco Probable	
	Malversación de los activos por parte de los empleados registrando erróneamente las cuentas, los códigos de identificación, los pagos de mantenimiento o la utilización de los activos para uso personal.	Mayor	Poco Probable	
		Mayor	Probable	
	Mayor o menor valor en la depreciación de los activos por errores en el cálculo.	Menor	Poco Probable	
Mantenimiento	Deficiencias en los estándares de mantenimiento para los activos fijos, generando gastos fuera de su garantía.	Mayor	Probable	
	Gastos de mantenimiento que podrían ser cubiertos por las garantías de los activos.	Moderado	Probable	
Baja de Activos	Baja de activos que tiene vida útil o que son utilizados para fines personales	Moderado	Probable	
	Pérdida de los activos fijos por daño o robo.	Mayor	Casi seguro	
		Mayor	Casi seguro	

Fuente:

Ésta Matriz, está elaborada en base a los principales procesos identificados como parte de la Administración de Activo Fijo de la Clínica Limatambo SAC por los Autores de éste informe de Tesis.

Tabla Nº 3: Matriz de Riesgos y Controles para la Administración de Activo Fijo

Matriz de Riesgos y Controles para la Administración de Activos Fijos										
Riesgo y/o Factor de Riesgo		Identificación de Controles		Impacto del Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Magnitud de Impacto	Momento		Oportunidades de Mejora	
		Control 1	Control 2				Control 1	Control 2		
Adquisición	Destinación de recurso para la adquisición de activos que no corresponden al objeto de la organización o que no se requieren.	Se cuenta con una política para la adquisición de activos fijos.	Toda adquisición de activos fijos tiene un estudio técnico y financiero que soporta la razón de su compra.		Casi seguro	Crítico		Cuando sea necesario	Implementación de una política de presupuestos para que con ello no se ejecuten gastos innecesarios.	
		La adquisición de activos como su financiación es autorizada por niveles de aprobación de acuerdo al valor del activo.	Periódicamente se evalúa el uso del activo adquirido y si el mismo esta siendo utilizado para los fines requeridos.		Mayor	Probable		Cuando sea necesario		
Registro	Los registros contables de activos fijos no corresponden con los activos adquiridos o los autorizados.	Periódicamente se monitorean los cambios en el módulo de activos fijos, se verifica que los mismos fueron autorizados y que toda la información es válida.			Menor	Poco Probable	Cuando existan compras o nuevas adquisiciones		Implementación de una política de inventarios.	
	La información contable no refleja la realidad de los activos fijos, dada la falta de oportunidad en su registro y en las obligaciones tributarias, así como por los errores en el cálculo de la depreciación o el registro de ajustes no autorizados.	Periódicamente se verifica y documenta la existencia, validez e integridad de los activos fijos registrados contablemente, de acuerdo con el documento origen de la operación (contrato, escritura, título o factura) y el consecutivo asignado internamente para su inventario.	Se concilia periódicamente los saldos contables y del modulo de activos fijos, identificando oportunamente diferencias.			Menor	Poco Probable	Cada trimestre	Verificación de la información contable de forma trimestral	
	Malversación de los activos por parte de los empleados registrando erróneamente las cuentas, los códigos de identificación, los pagos de mantenimiento o la utilización de los activos para uso personal.	Cada vez que se adquiere, vende o se da de baja un activo, se verifica que la información registrada en el sistema corresponda con el destino del activo. El retiro de un activo fijo debe estar autorizado por el Jefe de Administración y Finanzas y dicha autorización debe justificar las razones del retiro de acuerdo con los trabajos a realizar.	Las políticas contables establecen los lineamientos para el registro de los activos según su fecha de adquisición, venta, baja, cierre contable y depreciación. Todo colaborador que recibe un activo de la organización para el desarrollo de su trabajo, suscribe un acuerdo de uso, donde acepta que el mismo no puede ser utilizado para fines personales.			Mayor	Poco Probable		Cuando sea necesario	Uso constante de documentos sustento de ingreso y salida de activos. Verificación semanal de forma aleatoria de la existencia de los activos según los registros de su ubicación.
	Mayor o menor valor en la depreciación de los activos por errores en el cálculo.	Los cálculos de la depreciación son verificados periódicamente, validando su exactitud y correcta aplicación para su registro contable, así como se realiza un análisis de su variación.	Se cuenta con una política y procedimiento para realizar la depreciación.			Menor	Poco Probable		Cuando sea necesario	Revisión de los resultados obtenidos por depreciación de los activos, compararlos con resultados similares de años anteriores para verificar que las variaciones no sean muy altas.
Mantenimiento	Deficiencias en los estándares de mantenimiento para los activos fijos, generando gastos fuera de su garantía.	Se realizan análisis del presupuesto de forma periódica, haciendo un seguimiento a la compra de activos y gastos de mantenimiento, identificando desviaciones e implementando oportunamente las acciones correctivas.	Se tiene un cronograma anual de mantenimiento, el cual es revisado y autorizado por Gerencia General.		Mayor	Probable	Anual		Al inicio de cada período se presupuestará el mantenimiento de los activos.	
	Gastos de mantenimiento que podrían ser cubiertos por las garantías de los activos.	Se tiene un plan de mantenimiento periódico para cada uno de los activos, de acuerdo a su fecha de adquisición y garantías, dejando registro documentado de cada uno.	Los gastos de mantenimiento son aprobados una vez se ha realizado el proceso de selección del proveedor, de acuerdo a la política de mantenimiento.		Moderado	Probable	Anual		En el caso de activos que cuanten con este servicio se tendrá en cuenta la fecha para ser planificada.	
Baja de Activos	Baja de activos que tiene vida útil o que son utilizados para fines personales	Periódicamente se verifica que los activos dados de baja efectivamente son retirados y no son utilizados nuevamente.	Se han establecido los niveles responsables de autorizar la baja de activos y el procedimiento a seguir para su donación y/o venta.		Moderado	Probable		Cuando sea necesario	Verificar y documentar la baja de activos, así como las entidades a las que son donados o incluso el monto recibido por la venta de chatarra.	
	Perdida de los activos fijos por daño o robo.	Se han establecido controles de acceso y custodia, así como de utilización de los activos únicamente por el personal capacitado y asignado. Se cuenta con una política que regula la custodia de los activos, la cual ha sido divulgada a todos los niveles de la organización.	Los activos fijos cuentan con pólizas de seguro contra terrorismo, hurto, terremoto y demás posibles siniestros que puedan tener, así como se monitorea la vigencia de las pólizas, renovándola según sea necesario Todos los activos de la organización son identificados con un código y/o plaqueta, la cual es verificada al momento del inventario de activos.		Mayor	Casi seguro		Cuando sea necesario	Mediante los documento de entrada y salida de activos podemos designar responsables; por lo que en el caso de alguna pérdida podremos conocer que sucedió, en el caso de un robo se conocerá al responsable.	

En la Matriz de Riesgos y Controles aplicada a la administración de activo fijo se manifiestan cuatro puntos sobre los que se plantearán los principales “riesgos” encontrados durante los análisis realizado a la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

4.3. Resultados por Dimensiones

4.3.1. Adquisición

La Adquisición de Activo Fijo en la Clínica Limatambo no tiene el adecuado control ni asesoramiento, pues no existe una planificación y esto se refleja en inexistencia de un presupuesto anual destinado a la inversión de activo fijo.

Debido a que inicialmente la Clínica Limatambo era un negocio familiar, no se tomaron las medidas necesarias en el crecimiento de la misma, es allí donde entra a tallar la planificación que es uno de los pilares fundamentales de la administración.

Actualmente, algunas de las compras realizadas no cuentan con un plan financiero inicial, lo cual podría traer consecuencias en los estados financieros; si bien es cierto forma parte del activo y lo enriquece, no se está teniendo en cuenta el retorno de la inversión reflejada en el incremento de utilidades.

4.3.2. Mantenimiento

Algunos de los equipos, sobre todo los de mayor cuantía cuentan con un mantenimiento preventivo de forma anual; lamentablemente la Clínica no cuenta con un plan de mantenimiento preventivo a la totalidad de los activos sino más bien de reparación cuando sea necesario.

Cuando los equipos no cuentan con un mantenimiento preventivo, requerirán de gastos adicionales para reparaciones que no fueron presupuestados y que podrían ser la causa de un desbalance, ya que si los activos no tienen una solución técnica tendrán que ser desechados convirtiéndose en una pérdida económica para la empresa.

4.3.3. Reemplazo

La baja de los activos fijos podrían darse por falta de mantenimiento preventivo de los activos, obsolescencia o incluso por pérdida de valor contable.

En algunos casos según la entrevista sostenida con miembros de la clínica parte del valor del bien se recupera mediante la venta del equipo como chatarra, negociación

según valor de mercado o podría ser donado; para todos los casos se debe contar con la documentación de sustento necesaria que valide el estado del activo, motivos, entre otros.

4.3.4. Control

El control, en términos generales tiene varias deficiencias; pues no existen manuales que indiquen funciones específicas de los trabajadores ni responsabilidades lo cual conlleva a la existencia de riesgo; lo mismo que debilita constantemente a la administración del área.

4.3.5. Implicancias Financieras

El registro contable de los activos en su totalidad para fines internos tiene algunas deficiencias, esto debido a que no se cuenta con el control suficiente; por ejemplo no existe una codificación estándar de todos los muebles y equipos lo que repercute inclusive en no conocer con cifras a cuánto asciende tal o cual cantidad de ciertos equipos, no se tiene mapeado el lugar exacto de los activos, porque no existe una persona específica encargada y responsable de la totalidad de los equipos existente lo cual podría desembocar en pérdidas físicas.

Es importante conocer la cantidad de los equipos para poder saber a cuanto equivalen económicamente, para ello es necesario contar con una codificación específica que año a año se vaya renovando y con ello se tenga el control de los equipos y los estados financieros sean fidedignos.

Luego del análisis realizado y según *Frett (2014) en Niveles de Control Interno en la Administración de Activo Fijo*, Al igual como pasa con los sistemas de gestión de riesgos, podemos medir o cuantificar el nivel de desarrollo o madurez del sistema de control en las diferentes áreas de la organización; podemos concluir que el Control Interno en la Clínica Limatambo SAC es **Inmaduro**, pues los controles están fragmentados y son específicos para cada caso; generalmente se gestionan en silos y de forma reactiva; falta de políticas y procedimientos formales; se depende de acciones individuales para que se realice el trabajo; existe una mayor posibilidad de ocurrir errores; y grandes costos ocasionados por ineficiencias operativas. Confirmando así lo especificado en nuestra *hipótesis*.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Para la Tesis Titulada “Estado Situacional del Control Interno en la Administración de Activo Fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016”, se tomaron diferentes criterios de análisis al igual que diversidad de instrumentos como entrevistas, Check List e incluso la observación; así mismo se tuvieron en cuenta lo dictaminado por COSO III (2013) el mismo que rige bajo la siguiente estructura: Ambiente de Control, Valoración del Riesgo, Sistemas de Información, Actividades de Control y seguimiento

Se hizo un análisis sobre cómo se debería manejar el Control Interno según los componentes de COSO III en el Control Interno de la Clínica Limatambo, resaltando lo siguiente:

5.1. Ambiente de Control

Está referido al cumplimiento de las normas, por ende existencia de las mismas; orden y control en los procesos y las estructuras. Tiene relación directa con los valores éticos de los trabajadores, así como el cumplimiento del código de conducta.

Se relaciona también con las prácticas de contratación, siendo necesario manejar políticas que permitan minimizar riesgos de corrupción durante las adquisiciones de mayor cuantía.

La presencia del Directorio o comité de auditoría, es fundamental puesto que son quienes deberán fiscalizar el cumplimiento de las políticas y estándares establecidos.

Es importante que el área de Recursos Humanos, en el caso de la Clínica el área de Contabilidad y Finanzas se involucren con la creación de políticas y procedimientos básicos; para conservar un ambiente laboral adecuado.

Delegar responsabilidades y establecer autoridad dentro de cada área es fundamental; pues de esta forma se pueden controlar con mayor facilidad el cumplimiento de las funciones de los empleados para con ello lograr el cumplimiento de los objetivos de la Clínica.

5.2. Valoración o evaluación del Riesgo

También llamado evaluación del riesgo, permite identificar cuáles son los posibles riesgos a los que se encuentran expuestos los intereses de la empresa, tal es el caso de la detección a tiempo de fallas en los equipos, robos, obsolescencia, etc. Los mismos que podrían ser evitados con un monitoreo periódico.

Éste proceso permite identificar de qué forma podrían impactar negativamente algunos riesgos en el desarrollo de los procesos, busca establecer objetivos institucionales y fijar responsables en cada una de las áreas, con ello identificar los riesgos asociados a cada uno de los procesos en los que se ejerce el gasto y de ésta forma evaluar probabilidad de malversación o fraude, abuso e incluso desperdicio.

La evaluación del riesgo permite crear un plan estratégico que conllevará al logro de objetivos.

5.3. Sistemas de Información y Comunicación

Engloba básicamente conservar la información de existencias de activo fijo actualizado en el sistema, incluyendo su número de placa según el inventario anual, para poder tener un control interno efectivo.

Se debe tener una comunicación oportuna como respaldo para la toma de decisiones adecuadas, con base fidedigna en el contenido de la información; la misma que debe ser oportuna, actualizada, exacta y que tenga libre accesibilidad de contenido a quien corresponda.

Existen 2 tipos de comunicación de adentro hacia afuera (de los empleados a la gerencia) y de afuera hacia adentro (de los empleados hacia la gerencia). El proceso continuo de informar y compartir información relevante debe ser fundamental para la toma de decisiones.

5.4. Actividades de Control

Se enfocan en el cumplimiento de políticas y procedimientos, permitirán ajustar los lineamientos de ser necesario para cumplir los objetivos de la clínica.

Corresponden a acciones que se llevan a cabo con el fin de minimizar riesgos, aplicables a todo nivel de organización, está enfocado a prevenir riesgos innecesarios.

En ésta etapa de se vuelve fundamental la segregación de funciones para lograr evitar los delitos, fraudes e implementación de políticas y procedimientos. El cumplimiento de los mismos ayudan a enfrentar apropiadamente y combatir los riesgos para con ello continuar con el proceso de control interno.

Es importante mantener actividades preventivas y correctivas dentro de la institución, lo mismo que deberá estar establecido en el código de ética de la Clínica.

De ser necesario se hará una retroalimentación de los procesos.

5.5. Seguimiento o Supervisión

Por parte del comité central, para identificar los puntos débiles y lograr fortalecerlos, mediante políticas y procedimientos acoplados a los intereses de la clínica generando compromiso en los empleados, la adaptación de los procesos deberá ser dinámica y deberá contar con autoevaluaciones individuales de los componentes además de que permite que se mantenga alineación con los objetivos.

Los procesos permitirán estar a la altura de grandes empresas con calidad de desempeño en el tiempo, detectará deficiencias y/o debilidades para establecer acciones correctivas, evaluar problemas y establecer bases de supervisión.

CONCLUSIONES

- El estado situacional del Control Interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016 es Inmaduro; no se cuenta con un sistema de control interno, se evidencia la falta de políticas, procedimientos y procesos establecidos, los mismos que contribuirían en la minimización razonable de riesgos.
- La Clínica Limatambo Cajamarca SAC, no cuenta con un proceso administrativo del Activo Fijo, esto se debe principalmente a la inexistencia de políticas plasmables y a la delegación de funciones y responsabilidades.
- Finalmente y a manera de aporte, se propuso un modelo de Control Interno a ser implementado por los responsables de la Administración del Activo fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, incluye políticas, procedimientos y formatos de aplicación para contribuir de manera directa en el mejoramiento de control interno dentro de la entidad; con la implementación se reducirán razonablemente los riesgos de fraude, pérdida e incluso corrupción dentro del área.

RECOMENDACIONES

- El estado situacional del Control Interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016 podrá dejar de ser inmaduro cuando se hayan tomado las medidas necesarias, lo mismo que incluye la socialización de las políticas y procedimientos entre los trabajadores asignados al manejo y cuidado de los activos fijos.
- El proceso administrativo de la Clínica Limatambo deberá ser ordenado, objetivo y exacto; donde se detalle desde el surgimiento de la necesidad de una adquisición de Activo Fijo hasta el registro contable del mismo, al igual que su revelación en los estados financieros y tenerlo puesto físicamente y con los cuidados necesarios en su lugar inicial de uso.
- Recomendamos revisar el modelo de control interno propuesto para la administración de activo fijo para su posterior implementación, donde por medio de políticas y procedimientos se pretende mejorar las operaciones y mitigar los riesgos dentro de la organización.

CAPÍTULO 6. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Propuesta de Implementación de Políticas y Procedimientos para el Control Interno en la Administración de Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.

6.1. Resumen

En el mundo actual en el que vivimos, globalizado y tecnológico donde los negocios que no se adaptan a las exigencias de la población van decayendo surge un tema de vital importancia “El Control Interno” básico para estar a la altura de las grandes empresas, práctico para mitigar riesgos, y que además permite a la alta dirección tener el control absoluto de los procesos de mayor importancia dentro de las empresas.

La presente propuesta permitirá luego de su implementación delimitar funciones, delegar responsabilidades y permitirá tener un sustento documentario en el caso de que se intente cometer algún fraude, robo u otros con respecto al Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C.; además luego de la implementación en ésta área específica podría ser replicada para las diversas áreas, permitiendo así un mejor control y adecuada administración de los recursos.

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo General

Proporcionar en la Administración del Activo Fijo Políticas y Procedimientos de Control Interno que serán útiles y aplicables en la Administración del Activo Fijo.

6.2.2. Objetivos específicos

- Describir los principales riesgos en la Administración de Activo Fijo a los que se encuentra expuesta la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- Proponer posibles soluciones a los riesgos identificados en la Administración de Activo Fijo a los que se encuentra expuesta la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.
- Enumerar y describir las políticas y procedimientos de Control Interno aplicables en la Administración del Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

6.3. Justificación

Con la implementación de las políticas y procedimientos de Control Interno, se contribuirá con el mejoramiento de los procesos administrativos y de control de la Administración de Activo Fijo de la Clínica Limatambo, además de que se podrán delegar responsabilidades, se tendrá sustento de cada movimiento del activo fijo y además se estará protegiendo la vida útil de los mismos al aplicarles mantenimiento programado y se lograrán optimizar costos por el presupuesto anual en el que se destinarán montos específicos por lo cual no habrá necesidad de crear picos en los estados financieros si se llegase a adquirir algún equipo de alto costo.

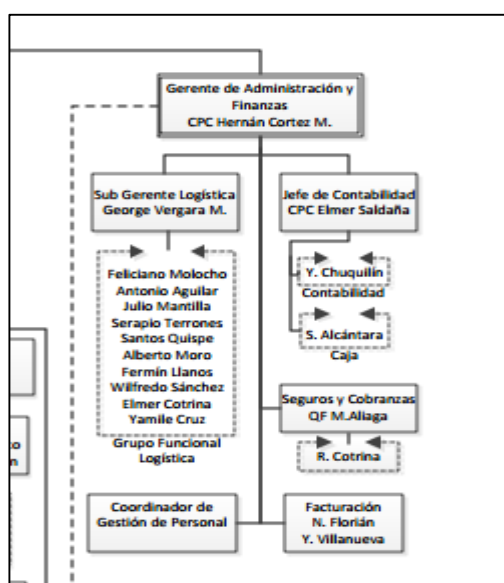
6.4. Etapas de Implementación

6.4.1. Entendimiento del Área

Iniciaremos por conocer la amplitud del departamento, refiriéndonos específicamente a la distribución de puestos y funciones de los miembros del área. Debido a que la Clínica es un negocio dedicado al cuidado de la salud su organigrama y forma de organización está ceñida a ello tal como se muestra en el **Anexo N° 6**.

A continuación mostramos parte del organigrama con el área involucrada directamente en la Administración del Activo Fijo:

Figura N° 10: Área Involucrada en la Administración De Activo Fijo

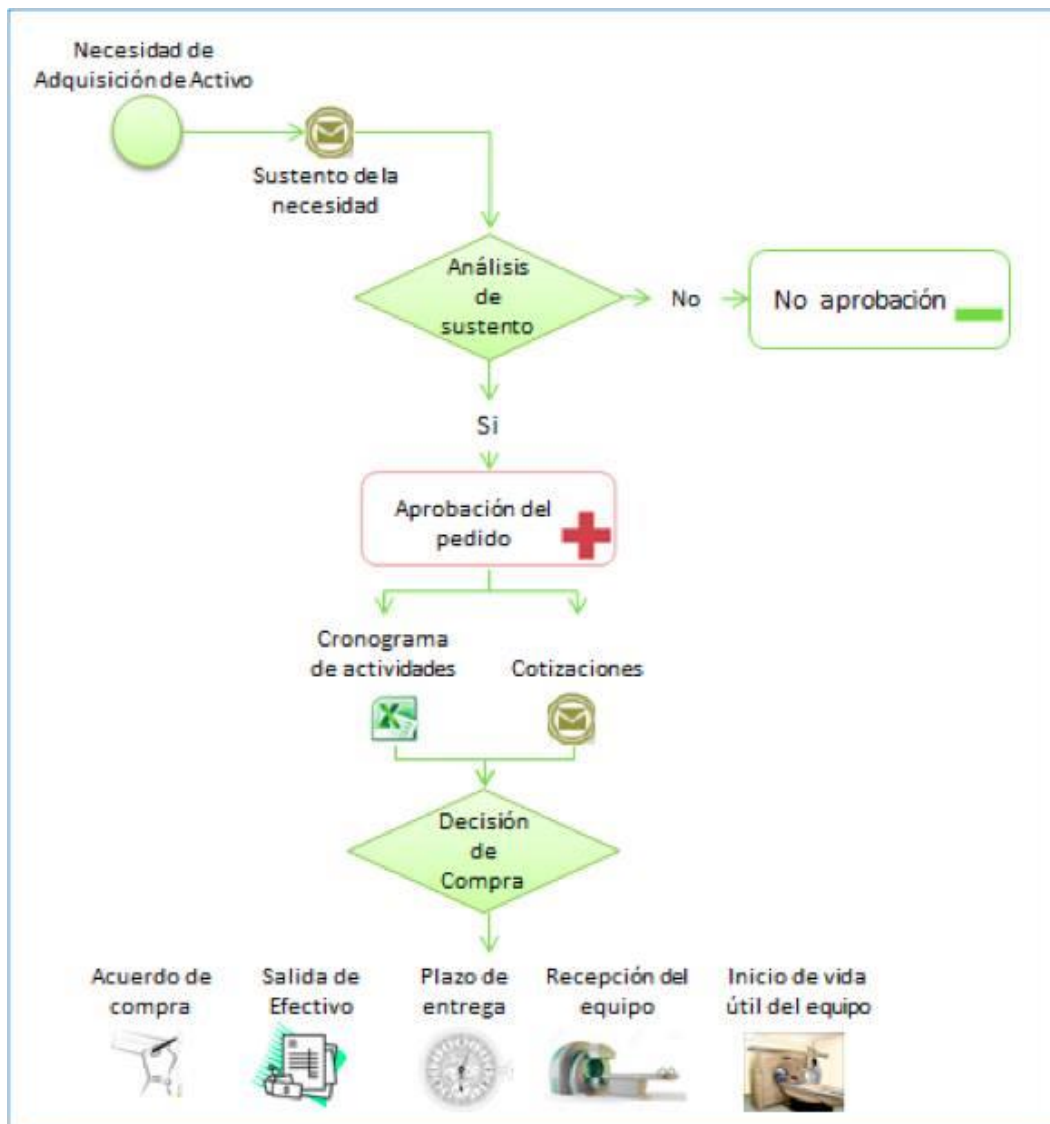


Fuente: Organigrama General

Es importante mencionar, que además de las funciones médicas que desempeñan las personas presentes en el organigrama, también están a “cargo” del área que maneja el traslado, compra, eliminación, venta o donación de los Activos Médicos de la Clínica, los mismos que toman importancia por sus elevados precios de adquisición.

El flujograma de la Administración de Activo Fijo, aplicado a esta propuesta es el siguiente:

Figura N° 11 : Flujograma de la Administración de Activo Fijo



Fuente: Elaboración propia

6.5. Políticas y Procedimientos a ser implementados

Las Políticas y Procedimientos a implementarse son:

6.5.1. Procedimientos Básicos para la gestión de Activo Fijo

Mediante estos procedimientos, se manejarán Kardex para el registro y traslado de mobiliario y/o equipo, al igual que la asignación de equipo a una determinada área (Ver Página 69).

6.5.2. Política para la Administración de Activo Fijo

Son lineamientos básicos para la administración de Activo Fijo (Ver Página 72).

6.5.3. Política de Adquisiciones de Activo Fijo

Aplica para la compra de bienes y servicios, partiendo de una solicitud (Ver Página 75).

6.5.4. Política para la Asignación de Niveles de Autorización

Delimitará límites de autorización y funciones (Ver Página 83).

6.5.5. Política de Grandes Licitaciones y/o Tercerización de Activo Fijo

Aplica para cuando surja la necesidad de tercerización de algún servicio u adquirir un equipo de costo elevado, para lo cual será necesario un concurso público (Ver Página 86).

6.5.6. Políticas de Mantenimiento de Activo Fijo

Establece normas y responsabilidades, bajo las cuales se programará un mantenimiento anual de los equipos (Ver Página 88).

6.5.7. Políticas para el Reemplazo de Activo Fijo

Establece lineamientos mínimos, bajo los cuales se dará de baja a un activo fijo (Ver Página 92).

6.5.8. Manual de Segregación de Funciones en la Administración de Activo Fijo

Establece lineamientos básicos para la segregación de funciones y responsabilidades (Ver Página 98).

6.5.9. Política de Presupuesto para la Administración de Activo Fijo

Establece lineamientos bajo los cuales se elabora, aprueba, ejecuta y monitorea el presupuesto anual aplicable al Activo Fijo de la Clínica (Ver Página 100).

6.5.10. Procedimiento de Inventario de Activo Fijo:

Establece directrices bajo las cuales se desarrollarán procedimientos, para la planeación y ejecución del inventario anual (Ver Página 102).

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
PROCEDIMIENTOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DE ACTIVO FIJO

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F – UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Propósito

Establecer las normas y procedimientos para la gestión del Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo).

Alcance


Esta norma aplica a las siguientes áreas:

- a. Departamento de Administración y Finanzas
- b. Departamento de Logística
- c. Departamento de Desarrollo
- d. Departamento médico

Lineamientos

1. Toda asignación de activos fijos al personal se realizan mediante el formato 001 - AA (Ver Anexo 1).
2. El Sub Gerente de logística llevará por medio de un colaborador el control adecuado de ingresos y salidas de almacén en el Formato 002 – AB.
3. Cada trabajador de la Clínica Limatambo, deberá tomar las medidas de seguridad pertinentes para con los bienes que le han sido asignados; así mismo de existir alguna anomalía en alguno de los equipos están en la obligación de reportarlo con la gerencia de su área.
4. Cuando sea necesario transportar un equipo de un departamento a otro, o inclusive de un piso a otro, se deberá llenar el Formato 003 – AC.
5. La documentación así como en el transporte son responsabilidad del departamento de Logística.
6. Los formatos antes mencionados están siendo adjuntados a esta política.

Anexo N° 03: Acta de Movimiento de Activo Fijo

	Formato 003 - AC ACTA DE MOVIMIENTO DE ACTIVO FIJO
---	---

DEPARTAMENTO QUE ASIGNA:.....
 RESPONSABLE DEL ACTIVO FIJO QUE ASIGNA:.....
 DEPARTAMENTO QUE RECEPCIONA:.....
 RESPONSABLE DEL ACTIVO FIJO QUE RECEPCIONA:.....
 FECHA:.....

Descripción del Bien	Código de inventario	Estado del bien (*)	Motivo del movimiento del bien

* B: Buen estado o Nuevo R: Regular M: Malo

 FIRMA Y SELLO
 RESPONSABLE DEL MOVIMIENTO

 FIRMA Y SELLO
 RESPONSABLE DE LOGISTICA

 FIRMA Y SELLO
 RESPONSABLE DE RECEPCION

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
POLÍTICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Objetivo

Determinar las normas bajo las cuales se adquieren y administran los activos fijos de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo).

Alcance

Aplica para todos los activos fijos adquiridos en la organización, así como para todos los colaboradores que deben participar en la adquisición, administración y custodia de los activos fijos. Su vigencia será a partir de la fecha de publicación, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

Lineamientos

1. El área responsable de hacer cumplir las políticas y procedimientos de adquisición y administración de activos fijos es el Jefe de Administración y Finanzas.
2. Toda adquisición de activos fijos debe ser incluida en el presupuesto anual de la organización, así como todos aquellos gastos de mantenimiento en los cuales se deba incurrir.
3. La aprobación de adquisición de nuevos activos fijos es realizada por el Comité de Autorizaciones, el cual evalúa la viabilidad financiera y técnica entre comprar, alquilar o tercerizar. Dichos análisis y la aprobación final de los mismos, deberán quedar registradas en las respectivas actas de cada Comité.
4. El Comité de Autorizaciones, podrá aprobar compras de activos fijos superiores a un valor de S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares.
5. Toda adquisición realizada por un valor inferior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, se realizará por medio de una orden de compra emitida por el Departamento de Logística y previo soporte del requerimiento realizado por el Jefe del Área que realiza la solicitud.
6. Todo activo que ingresa a la organización debe contar con el correspondiente registro en el sistema, así como de su correspondiente código de identificación, siendo el responsable de esta actividad el área de Contabilidad.
7. Todo activo adquirido por la organización debe contar con las pólizas de seguro correspondientes a su uso.

8. Todos los activos fijos adquiridos por la organización deben ser asignados a un funcionario de nivel adecuado, así como se deberá registrar mínimo la siguiente información:
- Area asignada.
 - Responsable del activo asignado.
 - Fecha de asignación.
 - Cantidad.
 - Descripción del activo.
 - Código de inventario.
 - Estado del activo.
9. Toda adición al presupuesto de mantenimiento debe ser autorizada por la Gerencia General, debiendo realizarse la presentación de la justificación técnica y financiera de la necesidad de dicha adición.
10. Los activos fijos se contabilizan al costo, que en lo pertinente incluye cargos por gastos de financiación y diferencia en cambios sobre pasivos incurridos para su adquisición hasta que se encuentren en condiciones de utilización.
11. La depreciación se calcula usando el método de línea recta, de acuerdo con las siguientes tasas tributarias y vidas útiles estimadas:

	Años	%
Construcciones y edificaciones	20	5%
Equipo médico	10	10%
Equipo de oficina	10	10%
Equipo de transporte	5	20%
Equipo de cómputo	4	25%

12. Las reparaciones y el mantenimiento de estos activos se cargan a resultados en tanto que las mejoras y adiciones se agregan al costo de los mismos.
13. Periódicamente se debe realizar la valoración de los activos por un experto independiente a la organización y el cual debe estar debidamente vinculado a una organización especializada en el tema.
14. Toda mejora en los activos fijos debe ser aprobada por Gerencia General.
15. La baja o venta de los activos fijos es autorizada únicamente por Gerencia General y Administración y Finanzas, para lo cual siempre se deberá hacer llegar el análisis que

justifica la baja y/o venta del activo, el valor contable y el concepto sobre el estado del activo.

16. La organización realizará la donación de los activos, previa autorización de Gerencia General, por los siguientes razones:
 - a. Cuando lo solicite alguna entidad ajena a la organización.
 - b. Cuando exista un cambio o reemplazo del activo por obsolescencia.
17. Anualmente se hará llegar a cada área de la organización el reporte de los activos asignados, de tal forma que en caso de presentar diferencias, se realice la correspondiente actualización.
18. Anualmente se realizarán inventarios de los activos fijos de la organización y lo cual estará liderado por el área de Contabilidad.
19. Mensualmente se llevará una conciliación del físico del inventario de activos fijos vs lo registrado en contabilidad

Otras disposiciones

20. La presente política debe ser revisada anualmente, garantizando que dichos lineamientos son acordes con los objetivos de la Clínica Limatambo.
21. Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por el Jefe de Administración y Finanzas de la organización.

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
POLÍTICA DE ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F – UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Objetivo:

Establecer las directrices bajo las cuales se orientan las adquisiciones realizadas por la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo), propendiendo por garantizar el suministro oportuno de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades reales de la organización.

Alcance

Aplica para la compra de bienes y servicios partiendo desde la solicitud, aprobación, entrega y aceptación de todo bien o servicio adquirido por la Clínica Limatambo.

La presente política aplicará a todas las áreas de la Clínica Limatambo. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma.

Definiciones

Contrato: Acuerdo de voluntades entre las partes, por medio del cual una de ellas se obliga a entregar o hacer algo en contraprestación a un pago en dinero.

Orden de Compra: Son aquellos acuerdos de adquisiciones entre las partes por una cuantía inferior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares.

Solicitud de Compra y/o pedido: Documento por el medio del cual se formaliza la necesidad de la compra.

Concepto Técnico: Proceso por medio del cual un experto evalúa y confirma los requerimientos de adquisición que cuentan con un nivel de especialización.

Evaluación Técnica: Proceso por medio del cual los funcionarios competentes y especializados evalúan si los bienes y/o servicios ofrecidos por los proveedores, cubren las necesidades del requerimiento técnico realizado.

Forma de Pago: Son las condiciones de pago que establece la Clínica Limatambo con sus proveedores, según el acuerdo realizado.

Lineamientos

1. Para todas las adquisiciones superiores a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, deberá realizarse un contrato entre las partes, avalado por Gerencia General y previo proceso de evaluación y selección del proveedor.

2. La suscripción de contratos es competencia única y exclusiva del Jefe de Logística o su delegado.
3. El delegado del Jefe de Logística para la suscripción de contratos, deberá contar con la aprobación de la Gerencia General.
4. Toda adquisición realizada por un valor inferior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, se realizará por medio de una orden de compra emitida por el Departamento de Logística y previo soporte del requerimiento realizado por el Jefe del Área que realiza la solicitud.
5. Las órdenes de compra serán válidas únicamente con la autorización del Jefe del Departamento de Logística y sin exceder el monto anteriormente descrito.
6. Toda adquisición superior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, deberá ser aprobada por el Comité de Autorizaciones y el cual deberá estar conformado por los siguientes cargos: Gerente General, Jefe de Administración y Finanzas y Jefe de Logística.
7. Las aclaraciones con relación al alcance e interpretación de la presente política estará a cargo del Jefe de Logística.

Directrices Generales

1. Todos los proveedores vinculados con la Clínica Limatambo deberán ser escogidos por un proceso de selección abierto, que evaluará la viabilidad financiera, técnica y de cumplimiento.
2. Todo proceso de selección de proveedores deberá dejar un registro formal de cada una de las directrices evaluadas junto con el correspondiente análisis comparativo de cada una de las propuestas.
3. Anualmente se deberá hacer la evaluación y correspondiente elección de los proveedores, garantizando que las condiciones tanto técnicas como financieras sean acordes a lo ofrecido en el mercado y a las necesidades de la organización.
4. La selección de proveedores deberá contar con un proceso de licitación, que garantice como mínimo la recepción de 3 cotizaciones de 3 proveedores distintos.
5. A continuación se relaciona la información mínima que deberán presentar los proveedores al momento de presentar su propuesta.
 - Número de Registro Único de Contribuyente.
 - Constancia de Habido y Activo por SUNAT.
 - Copia del documento de identidad del Representante Legal.
 - Informe de la situación financiera de la empresa.
 - Referencias comerciales.
 - Referencias Bancarias.
 - Propuesta económica.
 - Propuesta técnica.

- Experiencia y certificaciones de sus funcionarios.
 - Valor agregado ofrecido.
6. Para seleccionar al proveedor de un activo fijo, se tendrá en cuenta los siguientes criterios:
- Calidad.
 - Precio.
 - Garantía.
 - Tiempo de entrega.
 - Descuentos.
 - Marca.
- Nota: De acuerdo al tipo de adquisición realizada, cada área evaluará los demás documentos necesarios a requerir para el correspondiente análisis de selección.
7. El pago a los proveedores se hará 30 días después de entregada la factura o según acuerdo con el proveedor.
8. Los proveedores serán evaluados únicamente con la totalidad de la documentación.
9. Soporte solicitado
10. Anualmente se revisarán los niveles de autorización otorgados al Comité de Autorizaciones y al Jefe de Logística, ajustándolos tanto a las necesidades del mercado como a las condiciones financieras de la Clínica Limatambo. Dichas condiciones serán divulgadas formalmente.
11. Toda adquisición deberá contar con la correspondiente asignación presupuestal.
12. Toda factura deberá relacionar la correspondiente orden de compra asignada.

Pedidos y/o Solicitud de Adquisición

13. Toda solicitud de adquisición o pedido deberá partir de lo siguiente:
- Análisis de inventarios.
 - Proyección de ventas.
 - Suministro de insumos periódico.
 - Proyección de crecimiento estructural (planta física, personal, incremento de ingresos).

Autorización de adquisiciones

14. Las adquisiciones contarán con los siguientes niveles:
- Toda adquisición superior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, deberá ser aprobada por el Comité de Autorizaciones.

- Toda adquisición inferior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, deberá ser aprobada por el Jefe de Logística, previa solicitud del Jefe del área que requiere la adquisición.

Requerimiento de Adquisiciones

15. El área autorizada para emitir las órdenes de adquisiciones previa solicitud formal de pedido es la Jefe de Logística.
16. Todo contrato superior a S/ 5,000.00 o su equivalente en dólares, deberá ser validado por la Gerencia General.
17. Se deberá contar con una la lista de proveedores autorizados anualmente.
18. Todos los contratos y/o órdenes de adquisiciones serán custodiados por el Jefe de Logística.

Entrega y Aceptación de la Compra

19. La adquisición de bienes deberá ser verificada al momento de su entrega, validando lo ordenado con lo entregado, así como la calidad de los productos entregados.
20. Toda diferencia entre lo ordenado, lo facturado y lo entregado deberá se solucionada en un período de tiempo no mayor a 15 días.

Otras disposiciones

21. Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por Gerencia General de la organización.
22. Todas las adquisiciones de activos fijos, deberán contar con sus correspondientes procedimientos desarrollados a la luz de la presente política.

Anexos.

Anexo N° 01: Formato de solicitud de compra de activo fijo.

SOLICITUD DE COMPRA	
	COGIGO: _____ (Solo para ser llenado por el Jefe de Logística)
AREA SOLICITANTE : _____ NOMBRE DEL JEFE DEL AREA : _____ FECHA DE SOLICITUD : _____	
Solicitamos la adquisición de el (los) activo(s) fijo(s) que se detallan a continuación:	
Tipo de activo fijo: _____	
Descripción de activo fijo: 	
Justificación de la solicitud: 	
_____ Firma y sello del Jefe del Area	
<u>CONFORMIDAD DE RECEPCION DEL REQUERIMIENTO SOLICITADO</u>	
FECHA DE ENTREGA: ____ / ____ / ____	
_____ FIRMA Y SELLO JEFE DE LOGISTICA	_____ FIRMA Y SELLO RESPONSABLE DE RECEPCION

Anexo N° 02: Formato de orden de compra de activo fijo

ORDEN DE COMPRA				
				COGIGO: _____ (Solo para ser llenado por el Jefe de Logística)
Cajamarca,dedel 20.....				
SEÑOR(ES): _____				
Referencia: Cotización N° _____				
Producto	Cantidad	Descripción del producto	Precio Unitario (S/)	Precio Total (S/)
			SUB-TOTAL:	0.00
			IGV:	0.00
			TOTAL:	0.00
PLAZO DE ENTREGA: _____				
FORMA DE PAGO: _____				
_____ FIRMA Y SELLO JEFE DE LOGISTICA			_____ FIRMA Y SELLO GERENTE GENERAL	
Facturar a Nombre: _____				
Dirección: _____				
RUC: _____				
Fono: _____				
Contacto: _____				
Correo Electrónico: _____				

Anexo N° 04: Acta de recepción de activo fijo

ACTA DE RECEPCION DE ACTIVO FIJO

Fecha :

Oficina :

Entrega :

Recibe :

Por medio del presente, con la presencia de las personas mencionadas anteriormente se procede con la constatación física y entrega-recepción de los activos fijos sujetos de control administrativo.

Lista del inventario de activos fijos constatados físicamente:

Descripción del Activo	Marca	Serie	Color	Estado	Observación

Para constancia de lo actuado y en fe de conformidad y aceptación, suscriben la presente acta las personas que intervienen en esta diligencia.

QUIEN ENTREGA
CARGO

QUIEN RECIBE
CARGO

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA SAC
POLÍTICA PARA LA ASIGNACIÓN DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Administración y Finanzas
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Propósito

Establecer los lineamientos para la definición de los límites de autorización que se deben tener en los diferentes niveles de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo) para la suscripción y pago de compromisos financieros, así como de adquisiciones de nuevos activos u otros similares.

Alcance

Aplica para la aprobación de nuevas adquisiciones superiores a S/.5,000.00 soles o su equivalente en dólares de la Clínica Limatambo.

Lineamientos

1. Es responsabilidad del "Comité de Autorizaciones" (A-1) definir los niveles autorizados para aprobar operaciones en cada una de las áreas de la Clínica Limatambo.
2. Los siguientes deberían ser los criterios evaluados para definir los montos de aprobación:
 - a. Promedio de ingresos de los últimos 2 años, según los estados financieros.
 - b. Promedio de costos en adquisiciones de los últimos 2 años
 - c. Promedio de Gastos a la fecha, según el año en curso.
 - d. Compras del último año
 - e. Inversiones en activos fijos y sus modificaciones
 - f. Deudas Financieras
 - g. Proyecciones o análisis financieros en un año mínimamente para no ser afectados por alguna gran adquisición.
3. Los cargos asignados en los niveles para autorizar, deben corresponder a:
 - a. Gerente General
 - b. Gerente de Administración y Finanzas
 - c. Sub Gerente de Logística

4. Es responsabilidad de cada uno de los niveles asignados revisar (jefatura de área) antes de llegar al nivel autorizador, verificar que la documentación soporte corresponda con la operación que es sujeta de aprobación, así como el que sea pertinente con la operación de la organización y del área. Lo anterior, no excluye la responsabilidad del autorizador, de realizar las verificaciones que considere pertinentes, así como de ejecutar los controles diseñados, para confirmar la validez, existencia y exactitud de la operación autorizada.
5. Se prohíbe el fraccionamiento de operaciones y/o transacciones para evitar los niveles de aprobación, siendo dicha práctica una violación a la presente política, y por tanto la misma genera la apertura de un proceso disciplinario.
6. La siguiente es la tabla de autorizaciones otorgadas, la cual debe cumplirse según los parámetros establecidos:

Tipo de Operación	Monto	Nivel Autorizador
Adquisiciones menores	De S/. 1.00 a S/. 5, 000.00	Firmas autorizadas por el departamento de logística.
Adquisiciones mayores	De S/. 5,000.00 a más	Comité de Autorizaciones

7. Los gastos de viajes y/o representación de TODOS los colaboradores siempre deben ser aprobados por el nivel superior que corresponde.
8. Los colaboradores responsables de aprobar y/o autorizar, deberán informar a la Gerencia General la identificación de cualquier situación que los deje en un conflicto de interés, no hacerlo, puede llevarlos a ser investigados por complicidad y fraude.
9. Es responsabilidad del Jefe de Logística verificar que se cumplan con los niveles de autorización de acuerdo a las operaciones realizadas, para la cual deberá implementar un control de monitoreo que considere una reunión mensual donde se haga un rápido resumen de lo que se ha aprobado en el mes.
10. El nivel correspondiente al Jefe de Logística podrán realizar autorizaciones hasta por un monto menor a S/5,000.00.
11. Los depósitos que correspondan al pago de mensualidades asociadas a contratos suscritos aprobados por los niveles que corresponden, así como los realizados a las entidades estatales podrán ser autorizados por el jefe de Administración y Finanzas.

12. Cualquier acción que atente contra el cumplimiento de la presente política, puede generar la iniciación de una acción disciplinaria que pueda inclusive llevar a la terminación del contrato laboral con justa causa.
13. Cualquier duda de interpretación de la presente política debe ser resuelta por el jefe del departamento de Administración y Finanzas.

Datos de Aplicación

- Fecha de Aplicación:
- Medio de Divulgación: Correo electrónico
- Preparado por: Tesistas de Contabilidad y Finanzas - UPN
- Revisado por:
- Aprobado por:
- Versión: 1.0

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C
POLÍTICA DE GRANDES LICITACIONES Y/O TERCERIZACIÓN DE ACTIVO FIJO

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Propósito

Establecer una norma general aplicable a toda la empresa para licitar, negociar y adjudicar contratos cuando se requiera contratar servicios o productos.

Alcance

Esta norma es aplicable cuando se requiere un proceso de licitación (o concurso público de precios dependiendo del monto del activo) para la tercerización y selección de proveedores de la Clínica Limatambo.

Lineamientos

1. Es responsabilidad del Jefe de Logística en coordinación con el jefe de finanzas la tercerización y selección de proveedores calificados, consultores y demás entidades.
2. El proceso de licitación deberá ser imparcial, abierto y competitivo por naturaleza.
3. Dependiendo de la magnitud de los servicios solicitados, el valor estimado según los rangos de aprobación, el grado de complejidad, el grado de riesgo y otros factores relacionados con los servicios requeridos, se aplican las siguientes normas:
 - a. El proceso se inicia con la solicitud de algún departamento de la Clínica Limatambo canalizado vía el departamento de logística, el mismo que será expuesto ante el comité de aprobaciones.
 - b. Junto a la solicitud deberá expresarse por escrito la justificación de la necesidad de adquisición validada según sea el caso por un especialista.
 - c. Si se aprueba el pedido se enviarán cartas de invitación a proveedores con anteriores contratos para ser invitados al concurso y revisar sus propuestas. Será necesario comparar propuestas con al menos tres postores por lo que se invitará a licitar también a empresas del mismo rubro conocidas en el mercado de los que previamente se ha hecho un listado.
 - d. Se harán dos tipos de evaluaciones: Técnica (mediante visita para conocer el funcionamiento del equipo) y económica.

- e. Una vez seleccionado el proveedor se enviará una carta confirmando la adquisición y a las empresas que no fueron elegidas una carta de agradecimiento por el envío de sus propuestas.
4. El departamento de logística es el encargado del seguimiento y ejecución del proceso.
5. En el caso de que la adquisición sea menor a S/5,000 .00 soles el proceso será distinto; pues solo serán necesarios correos electrónicos para solicitar el equipo y aprobación del comité para adquirirlo del proveedor más adecuado.

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
POLÍTICA DE MANTENIMIENTO DE ACTIVO FIJO

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Objetivo:

Establecer las normas y responsabilidades bajo las cuales se orientan el mantenimiento de activo fijo realizadas por la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo).

Alcance

Los puestos involucrados en la presente política son los siguientes:

- Gerencia General.
- Jefe de Administración y Finanzas.
- Jefe de Logística.
- Jefes de las distintas áreas.

Definiciones

Activo Fijo: es todo bien mueble e inmueble depreciable que es propiedad de la Clínica Limatambo, necesario para el funcionamiento de la empresa, teniendo una vida útil superior a un año.

Mantenimiento: Son los desembolsos procedentes de reparaciones y mantenimientos del activo fijo de la Clínica Limatambo; los cuales tienen como fin mantener o restaurar los beneficios económicos que se esperan del rendimiento original estimado para un determinado bien.

Lineamientos

1. El Jefe de Administración y Finanzas debe elaborar un Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo en coordinación con los diferentes Jefes de cada área y en base a criterios de necesidad, así como los costos estarán enmarcados dentro del presupuesto general de la Clínica Limatambo.
2. Dentro del Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo debe estar incluido lo siguiente:
 - Equipos médicos.
 - Instalaciones.
 - Equipos electrógenos.
 - Equipos de seguridad: luces de emergencia, cámaras, etc.
 - Unidad vehiculares.

- Muebles y enseres.
3. El Plan de Mantenimiento Anual será aprobado a nivel de Gerencia General.
 4. En caso de ser necesario el mantenimiento o reparación de un activo fijo y no esté incluido dentro del Plan, el Jefe del área requerirá mediante correo institucional detallando la solicitud el mantenimiento del activo fijo al Jefe de Administración y Finanzas, quien emitirá un memorando autorizando el traslado del activo fijo por motivo de mantenimiento o reparación, según corresponda.
 5. El Jefe de Administración y Finanzas debe incluir las solicitudes de mantenimiento de las diferentes áreas en el Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo; siendo atendido por el personal de servicios generales o personal del área de Tecnología de Información involucrado en el mantenimiento del activo fijo o por un especialista de ser el caso.
 6. Los activos fijos como equipos médicos, equipos de cómputo, necesariamente deberán llevar una bitácora o cuaderno de control, en la que se incluirán mantenimientos preventivos.
 7. El mantenimiento de equipos de cómputo se realizará en coordinación con el Jefe de Tecnologías de la Información; alcanzando éste último al Jefe de Administración y Finanzas el cronograma de mantenimiento de equipos de cómputo para ser incluido dentro del Plan de Mantenimiento Anual.

Procedimiento de Mantenimiento

Jefe de Administración y Finanzas

Antes del 31 de Diciembre de cada año corriente

1. Elabora Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo en coordinación con las Jefaturas de las diferentes unidades.
2. Presenta Plan Anual de Mantenimiento a Gerencia General para su aprobación.

Gerente General

3. Recibe Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo.

¿Es conforme?

No es conforme

4. Realiza observaciones en el Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo y devuelve al Jefe de Administración y Finanzas para regularizar observaciones.

Jefe de Administración y Finanzas

5. Realiza ajustes en el Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo de acuerdo a las observaciones realizadas. Continúa con el punto 3.

Si es conforme

Gerente General

6. Da a conocer la aprobación del Plan Anual de Mantenimiento de Activo Fijo al Jefe de Administración y Finanzas.

Jefe de Administración y Finanzas

7. Ejecuta el Plan de Mantenimiento de Activo Fijo

¿Se requiere de un especialista?

Si se requiere de un especialista

Se prosigue en contratar a un especialista de acuerdo al tipo de activo fijo. Continúa con el punto 9

No se requiere de un especialista

8. Coordina con el Jefe de Logística para disponer de los recursos materiales y del personal de mantenimiento.

Jefe de Logística

A la ejecución de las actividades de mantenimiento

9. Supervisa la ejecución de las actividades de mantenimiento de acuerdo a las especificaciones dadas.

Al término de las actividades

10. Comunica al Jefe de Administración y Finanzas el término de cada actividad planificada de mantenimiento.

Jefe de Administración y Finanzas

11. Verifica los resultados de las actividades de mantenimiento con respecto a las especificaciones dadas.

¿Es conforme?

No es conforme

12. Coordina con el personal de mantenimiento involucrado sobre las correcciones a hacerse según sea el caso.

A la corrección hecha por el personal de mantenimiento. Continúa con el punto 11

Si es conforme

13. Mide el logro de las actividades en relación a lo planificado.
14. Compara las actividades planificadas y las ejecutadas para detectar desviaciones.
15. Establece medidas correctivas para prever y corregir errores de planificación o de control de ser el caso.

Otras disposiciones

8. Las aclaraciones con relación al alcance e interpretación de la presente política estará a cargo del Jefe de Administración y Finanzas.
9. Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por Gerencia General de la organización.
10. Todas los mantenimientos de activos fijos, deberán contar con sus correspondientes procedimientos desarrollados a la luz de la presente política.

**CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
POLÍTICA PARA EL REEMPLAZO DE ACTIVO FIJO**

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Propósito

Establecer los lineamientos mínimos para que un activo pueda ser reemplazado por otro para el mejoramiento de la gestión del Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo).


Alcance

Aplica para aquellos activos que se encuentran en desuso, defectuosos y/u obsoletos de la Clínica Limatambo; así mismo se especificará cuál será el fin de los activos en cuestión (donaciones y/o venta como chatarra) .

Lineamientos

1. Es responsabilidad de la Sub Gerencia de Logística velar por el cumplimiento de ésta política, para contribuir en la consolidación de buenas prácticas en la administración del activo fijo de la Clínica Limatambo.
2. Los siguientes deben ser los criterios a tener en cuenta para tomar la decisión de reemplazar un equipo:
 - a. Se entiende por equipo en desuso: Equipo médico que ya no se utiliza debido a que existe otro que cumple todas sus funciones y otras adicionales por obsolescencia tecnológica.
 - b. El equipo tiene alguna pieza desgastada y/o malograda que tiene un valor similar al de un nuevo equipo.
 - c. El equipo culminó su vida útil.

3. Es responsabilidad de la sub gerencia de logística solicitar el apoyo de la dirección médica para obtener apoyo con el peritaje de los equipos médicos en desuso para con ello tomar la decisión de vender como chatarra o donar.
4. En el caso de que se decida donar algún equipo por obsolescencia tener en cuenta la elaboración de un documento donde se indique la institución a la que se está donando, representante, valor de mercado del equipo y fecha.
5. El documento de reemplazo para todos los casos será el adjunto a esta política.

 <p>CLÍNICA LIMATAMBO <small>Su familia, nuestra razón de ser</small></p> <p>Área de Logística</p>	<p>FORMATO SUSTENTO DE REEMPLAZO DE ACTIVO FIJO</p>	<p>Código de activo: 000.....</p>
---	---	-----------------------------------

<p>1. Nombre del Activo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>5. Motivo de baja del Activo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>9. Observaciones</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<p>2. Descripción del Activo (Características y Dimensiones físicas)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>6. Costo Estándar del Activo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>10. Comentarios</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<p>3. Tiempo de uso del Activo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>7. Nombre del Perito</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>11. ¿Apto para donación?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<p>4. Fabricante o Proveedor del Activo</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>8. Cargo del Perito</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>12. ¿Apto para venta?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>

Anexo N° 02 "Formato de Asignación de Activo Fijo"



**Formato 002 - AB
ASIGNACIÓN DE ACTIVO FIJO**

DEPARTAMENTO ASIGNADO:.....

RESPONSABLE ASIGNADO:.....


FECHA DE ASIGNACIÓN:.....

Cantidad	Descripción del Bien	Código de inventario	Estado del bien (*)	Observación

* B: Buen estado o Nuevo R: Regular M: Malo

**FIRMA Y SELLO
RESPONSABLE DE LOGISTICA**

**FIRMA Y SELLO
RESPONSABLE DE RECEPCION**



Formato 003 - AC
ACTA DE MOVIMIENTO DE ACTIVO FIJO

DEPARTAMENTO QUE ASIGNA:.....
 RESPONSABLE DEL ACTIVO FIJO QUE ASIGNA:.....
 DEPARTAMENTO QUE RECEPCIONA:.....
 RESPONSABLE DEL ACTIVO FIJO QUE RECEPCIONA:.....
 FECHA:.....

Descripción del Bien	Código de inventario	Estado del bien (*)	Motivo del movimiento del bien

* B: Buen estado o Nuevo R: Regular M: Malo

FIRMA Y SELLO
RESPONSABLE DEL MOVIMIENTO

FIRMA Y SELLO
RESPONSABLE DE LOGISTICA

FIRMA Y SELLO
RESPONSABLE DE RECEPCION

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
MANUAL DE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Fecha de aplicación:	Preparado por: Tesisistas CyF - UPN	Aprobado por: Gerente General
Medio de Divulgación : Correo Electrónico	Revisado por: Jefe de Administración y Finanzas	Versión: 1.0

Propósito

Establecer los lineamientos bajo los cuales se debe desarrollar la segregación de funciones en la administración de Activo Fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo), y para lo cual ningún colaborador podrá desarrollar más de dos funciones que sean sensibles frente a la probabilidad de fraude o error, afectando los resultados de la operación.

Alcance

Aplica para todos los procesos de la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo.

Definiciones

Activo Fijo: es todo bien mueble e inmueble depreciable que es propiedad de la Clínica Limatambo, necesario para el funcionamiento de la empresa, teniendo una vida útil superior a un año.

Segregación de funciones: Es la división y/o asignación de tareas o actividades clave en la Administración de Activo Fijo, entre varios colaboradores para reducir tanto el riesgo de fraude o error.

Lineamientos

1. Es responsabilidad del Jefe de Administración y Finanzas identificar las actividades y/o roles clave en los procesos de administración de activo fijo.
2. Todas las responsabilidades designadas en la administración de activo fijo deben partir del principio de separación de funciones, en donde un mismo colaborador no podrá ejercer dos actividades estratégicas reduciendo el riesgo de fraude o error.
3. Un (01) único colaborador no podrá: iniciar, aprobar, revisar y conciliar.
4. El acceso a la información de los activos fijos solo podrá asignarse al personal designado para ello: Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de Logística, Jefe de Contabilidad.
5. Es responsabilidad del Jefe de Contabilidad monitorear en el sistema el correcto registro de los activos fijos.
6. Cualquier duda de interpretación del presente manual debe ser resuelta por el Jefe de Administración y Finanzas.

ANEXO N° 1: MATRIZ DE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Matriz de Segregación de Funciones en la Administración de Activos Fijos					
Actividades	Jefe de Contabilidad	Jefe de Logística	Jefe de Administración y Finanzas	Gerente General	Controles Compensatorios
Solicitud de compra y/o requisición de Activos Fijos		X			
Aprobación de los recursos financieros para la compra de Activos Fijos				X	
Aprobación técnica de la compra		X	X	X	
Recepción y aceptación de los activos fijos		X			
Registro contable de los activos fijos	X				
Marcación y/o identificación de los activos	X	X			
Registro en el módulo de activos	X				
Inventario de los activos fijos	X				
Conciliación contable vs. registros en el módulo de activos fijos		X			
Ajustes en los saldos de activos fijos	X		X		
Actualización del maestro de activos fijos	X				
Solicitud de mantenimientos		X		X	
Gestión de mantenimientos por garantía			X	X	
Autorización de pago de mantenimientos				X	
Autorización de sustitución de activos				X	

CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA SAC
POLÍTICA DE PRESUPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Propósito

Establecer los lineamientos bajo los cuales se elabora, aprueba, ejecuta y monitorea el presupuesto anual de Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC (en adelante Clínica Limatambo).

Alcance

Aplica a todos los departamentos de la Clínica Limatambo. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma y deberá ser revisada cada año, ajustando el presupuesto al plan estratégico de la organización y a las metas establecidas.

Lineamientos

1. Los lineamientos dados en la presente política deben ser revisadas, actualizadas y aprobadas anualmente por el Comité Presupuestal de la Alta Dirección y el cual estará conformado por los siguientes cargos (Gerencia General, Gerente de Administración y Finanzas, Dirección Médica y Sub Gerencia de Logística).
2. El presupuesto debe ser un reflejo de los requerimientos reales y recursos disponibles de cada uno de los departamentos, para lo cual se realizarán reuniones de validación de cifras y soportes de proyectos durante la etapa de evaluación del presupuesto presentado, ajustando dichas cifras de ser necesario.
3. La elaboración del presupuesto del año 2017 deberá iniciarse el día 01 del mes de Diciembre del año 2016, con la capacitación dada a los funcionarios que participaran en su elaboración y de acuerdo a los lineamientos aprobados por el Comité Presupuestal de la Alta Dirección, y los cuales orientarán la formulación del presupuesto.
4. No se deberán presupuestar aquellos proyectos y/o actividades que fueron ejecutados únicamente durante el año anterior y que no serán nuevamente realizadas.
5. Todo proyecto que no haya terminado su ejecución y que requiera continuar en el siguiente año, deberá presentar adicional a los recursos que requiere, un informe de ejecución al comité de Presupuesto designado quienes evaluará si los recursos presupuestados corresponden a nuevas partidas a las inicialmente proyectadas, y para lo cual se deberá soportar el incremento en el valor del proyecto y la gestión administrativa realizada en la administración de los recursos inicialmente entregados.

6. Aquellos proyectos que continúan su vigencia en el año a presupuestar y que de igual forma cuentan con los recursos disponibles para financiar las actividades faltantes, deberán informar dicha situación a la Oficina de Presupuesto, para que se evalúe el destino de dichos recursos disponibles.
7. El Comité Presupuestal de la Alta Dirección, establecerá anualmente los incrementos porcentuales autorizados para cada rubro, partiendo de los indicadores nacionales tales como PIB, Inflación y Devaluación, así como se tendrán en cuenta los indicadores del sector. Dichos incrementos serán comunicados formalmente a toda la organización y harán parte fundamental del presente documento como un anexo.
8. Las adiciones presupuestales deberán ser autorizadas sin excepción alguna por el área de Administración y Finanzas de manera formal y previa sustentación y documentación soporte.
9. El comité designado llevará indicadores de cumplimiento y seguimiento presupuestal de forma periódica, de igual forma los resultados serán presentados a la gerencia.
10. Cualquier cambio presupuestal deberá ser aprobado por la gerencia general con el debido sustento.

**CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.
PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVO FIJO**

Fecha de Aplicación:	Preparado por: Tesisistas C y F - UPN	Aprobado por: Jefe de Logística
Medio de Divulgación: Correo Electrónico	Revisado por: Gerente General	Versión: 1.0

Propósito

Establecer las directrices bajo las cuales se definirán y desarrollaran los procedimientos para la planeación y ejecución del inventario anual de activo fijo de la Clínica Limatambo SAC (en adelante Clínica Limatambo).

Alcance

Aplica para todos los departamentos de la Clínica Limatambo. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

Lineamientos


1. La programación de los inventarios del activo fijo será responsabilidad del área de Contabilidad de la Clínica Limatambo.
2. Todos los inventarios que se realicen en la organización deberán contar con una adecuada supervisión y control tanto por funcionarios del área de logística, administrativos y de contabilidad.
3. Los Gerentes de Logística, Administración y Finanzas, así como todos los miembros que participan en la ejecución de los inventarios son responsables de dar cumplimiento a la presente Política.
4. La codificación de los activos estará a cargo del departamento de logística, para ello será necesario contar con etiquetas que empiecen con las siguientes dos letra y numeración correspondiente "CL - 001".
5. Todos los inventarios realizados anualmente para el cierre fiscal del año, deberán conformar la Comisión de Inventarios Físicos, compuesta por el Gerente de Logística y/o alguien asignado por el área, así como el gerente de administración y finanzas, quienes definirán en común acuerdo las fechas de corte de documentos e inicio y finalización del inventario. La anterior información deberá ser divulgada con anticipación a todas las áreas de la compañía, de tal forma que si algún área identifica que el inventario no se puede realizar en las fechas definidas, informe dicha situación ante la Comisión, con sus correspondientes razones y soportes, de tal forma que se analice la viabilidad de modificación de fecha los inventarios.

6. La supervisión y control del inventario debe ser liderado por los miembros de la Comisión de Inventarios Físicos, quienes a su vez de ser necesario, delegaran a funcionarios de cada una de sus áreas, para que contribuyan en la labor de supervisión y control.
7. Se deberá desarrollar un instructivo para los participantes en el inventario y el cual deberá ser entregado y divulgado una semana antes del inventario y el cual deberá incluir lo siguiente:
 - a. Fecha y horas de inicio y finalización del inventario
 - b. Nombre de los miembros líderes de los grupos de conteo
 - c. Equipos de conteo asignados a cada líder.
 - d. Instrucciones específicas con ejemplos sobre cómo realizar el conteo.
 - e. Instrucciones sobre el correcto diligenciamiento de la planilla de inventarios
 - f. Instrucciones sobre el manejo de los stickers que identifiquen tanto el primero, segundo y tercer conteo de ser necesario
 - g. Instrucciones sobre la adecuada utilización de los equipos de seguridad entregados
8. Programar una capacitación a todos los equipos de conteo, para explicar la correcta forma de contar de acuerdo a las medidas y presentaciones de empaques de los productos, así como el registro e identificación de los productos en mal estado.
9. Las planillas de registro de conteo deberán estar pre numeradas, así como NO deberán registrar el saldo de las unidades a contar en el sistema y su diligenciamiento no podrá realizarse en lápiz o con bolígrafos borrables.
10. Se establecerá una Mesa de Control, conformada por funcionarios del área Administrativa, quienes tendrán a su cargo el registro de los resultados del conteo físicamente y quienes por ninguna razón participaran en los conteos físico. Dichos funcionario no podrá tener acceso a los saldos de las cantidades que registra el sistema, así como participaran de forma activa en las capacitaciones dadas previo al inicio del inventario.
11. Los resultados de la conciliación entre los datos del inventario físico y el saldo del sistema por cara artículo, deberá ser una labor eficiente, así como deberá arrojar la siguiente información:
 - a. Cantidades contadas
 - b. Cantidades en el sistema
 - c. Diferencia en cantidades
 - d. Valoración de la diferencia

12. Todas las diferencias deberán ser investigadas.
13. Las planillas de cada inventario, deberán ser debidamente custodiadas inmediatamente se finalice el inventario, estando a disposición de cualquier verificación posterior.
14. Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por el Comité Administrativo de la organización.
15. Para el cumplimiento de la presente política se tendrá en cuenta el formato adjunto – Formato 003 – AC.

Anexos

Anexo N° 01: Formato de inventario de activo fijo

 Formato 003 - AC FORMATO DE INVENTARIO DE ACTIVO FIJO							
Mobiliario y equipo de oficina							
Nº	Cantidad	Descripción del bien	Fecha de adquisición	Precio de adquisición	Ubicación física	Ubicación actual	Observaciones y/o situación
Total							
Equipo de Cómputo							
Nº	Cantidad	Descripción del bien	Fecha de adquisición	Precio de adquisición	Ubicación física	Ubicación actual	Observaciones y/o situación
Total							
Equipo Médico							
Nº	Cantidad	Descripción del bien	Fecha de adquisición	Precio de adquisición	Ubicación física	Ubicación actual	Observaciones y/o situación
Total							
Unidades de Transporte							
Nº	Cantidad	Descripción del bien	Fecha de adquisición	Precio de adquisición	Ubicación física	Ubicación actual	Observaciones y/o situación
Total							

REFERENCIAS

- Aguilar H. (2015). *Normas Internacionales de Información Financiera: 200 Casos Prácticos de las NIC y NIIF*. Lima: Asesor Empresarial.
- Aguirre, O. (2014). *Auditoria un enfoque Integral: Control Interno*. Bogotá-Colombia: McGRAWHILL.
- Aisa, J. (2014). *Auditorias de Control Interno y Riesgo de Control: un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Arens,J.,Randal, L. & Elder J. (2007). *Auditorías de Control Interno y Riesgo de Control: un enfoque integral*. México: Pearson Educación.
- Blanco, J. (2011). *Claves para la implantación de sistemas de control interno*. México: MCGRAUU-HILL FNIL.
- Bonilla, M.(2013). *Elementos del Control Interno. Información y Comunicación*. México: THOMSON.
- Castilla P. (2013). *Aspectos contables y tributarios en la depreciación de activos fijos*. Lima: Contadores & Empresas.
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Tread Way Commission. (2013). *Control Interno. Eco Editions, 1da Editions 2013*.
- Flores. J. & Rodríguez. E. (2011). *Implementación de un Sistema de Control Interno para el logro eficiente de los objetivos y el servicio en el área de abastecimiento en un centro médico de Trujillo*. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Frett N. (2014). *Madurez Sistema de Control Interno de su Organización*. Colombia: Auditool. Recuperado de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/1309-madurez-sistema-de-control-interno-de-su-organizacion>
- Guerra. M. & Yuquilema. V. (2012). *Examen Especial a la Cuenta de Activos Fijos del Colegio Técnico Agropecuario San Juan de la Provincia de Chimborazo del Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010 y Propuesta de Procedimientos para el Manejo y Control de los mismos*. (Tesis de Titulación). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en Riobamba. Ecuador.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2012). *Guías de Auditoría emitidas por la comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento*. México.

International Federation Of Accountants. (2011). *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*. México.

Mantilla, S. (2005). *Auditoría 2005*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mantilla S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ortega R. (2013). *Activo inmovilizado*. Lima: ECB Ediciones.

Paltán, M. (2007). *Manual de procedimiento para el manejo y control de los activos fijos tangibles de Metrocar S.A.* (Tesis de Titulación). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

Sánchez, C. (2006). *Auditoría de Estados Financieros*. México: Pearson Educación.

Sarmiento. A. & Muñoz. R. (2013). *Elaboración de un modelo de sistema de control de activos fijos en el Polimédico Martínez*. (Tesis de Titulación). Universidad Estatal de Milagro. Ecuador.

Yanchatipán, L. (2012). *Procedimientos para el control y administración de activos fijos en concordancia con la Norma Internacional de Contabilidad NIC 16 – Propiedad Planta y Equipo*. (Tesis de Titulación). Universidad Central del Ecuador. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO N° 1. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA INICIAL PARA CONOCER EL ESTADO SITUACIONAL DEL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION DE ACTIVO FIJO EN LA CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.

Participantes:

- Gerente de Logística: Jorge Vergara
- Contador: Elmer Saldaña
- Equipo de Tesis

La presente entrevista se hace con la finalidad de conocer el estado actual de la administración y control de Activo Fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC.

1. ¿Cuándo se considera obsoleto a un equipo?
Cuando ya tiene ningún uso, o cuando ha perdido su valor por obsolescencia.
2. ¿Los equipos obsoletos son vendidos o donados?
En su mayoría son donados, dependiendo del equipo.
3. ¿Existe una política de capitalización de activos?
No.
4. ¿A partir de que monto de activan los equipos?
Según lo requerido por norma tributaria.
5. ¿Existe algún tipo de control de entradas y salidas de activo fijo?
No existe un documento físico pero se hacen las solicitudes vía correo electrónico.
6. ¿Existe un requerimiento de compra para los nuevos activos?
No, las compras se hacen según cómo vaya surgiendo la necesidad o se presenten buenas ofertas.
7. ¿Quién solicita los requerimientos de los nuevos activos?
El encargado de cada área, por ejemplo en el caso del departamento médico lo hace la gerencia médica; luego son evaluadas y dependiendo del caso se acepta o rechaza.
8. ¿Los gastos para nuevos activos están presupuestados?
No.

9. ¿Quién es el aprobador directo de nuevas adquisiciones?
Depende del monto; ya que a partir de \$5,000.00 dólares tiene que ser aprobado por la Gerencia General, de Logística y Finanzas.
10. ¿Existen rangos de aprobación para las nuevas adquisiciones de activos?
No existe un documento sustento pero a partir de \$5,000.00 dólares tiene que ser aprobado por la Gerencia General, de Logística y Finanzas.
11. ¿Durante el proceso de adquisiciones se utilizan órdenes de compra?
En algunos casos.
12. ¿Se sigue un proceso de cotizaciones?
Dependerá del tipo de activo a adquirir; pero de ser el caso se tiene en cuenta mínimamente tres opciones.
13. ¿Existen límites de tiempo para la llegada de los activos?
Normalmente no sobrepasan los 30 días en el caso de activos traídos del extranjero y no más de 7 días en el caso de un activo del país.
14. ¿Dónde se almacenan los nuevos activos?
Dependerá del departamento al que está asignado.
15. ¿El lugar de almacenamiento de los activos es adecuado en términos de seguridad?
Sí.
16. ¿Cuáles son las falencias en la administración y control de activo fijo?
Principalmente:
- Es una empresa familiar
 - No se siguen políticas ni procedimientos escritos.
 - No hay sanciones descritas para el caso de malas prácticas.
 - No se tiene el número de todos los activos, debido a que no existen codificaciones y otras medidas necesarias.
17. ¿Cuáles son las oportunidades en la administración y control de activo fijo?
Sin duda:
- Implementación de políticas y procedimientos escritos.
 - Código de ética y conducta de los empleados donde se indiquen cuáles serían las sanciones en el caso de incumplimiento.

- Realizar un inventario minucioso de forma anual y colocar placas o códigos a cada activo para facilitar su localización.

**ANEXO Nº 2. GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA CONOCER EL ESTADO SITUACIONAL DEL
CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO EN LA CLÍNICA
LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.**

Nº	CARACTERÍSTICAS	CRITERIO			
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
1	Estado de uso.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
2	Código de identificación.		Si	No	
3	Logo de propiedad de la empresa.		Si	No	
4	Adecuada infraestructura.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
5	Espacio suficiente.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
6	Zonas de seguridad (señalización).		Si	No	
7	Iluminación.	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
8	Implementos de primeros auxilios.		Si	No	
9	Equipos de Protección Personal.		Si	No	
10	Personal suficiente.		Si	No	
11	Identificación del Producto.		Si	No	
12	Implementos de Seguridad.		Si	No	
13	Restricción de accesos.		Si	No	

Fecha de Observación: 25-07-2016

ANEXO N° 3. CHECK LIST PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION DE ACTIVO FIJO EN LA CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
¿Cuenta la organización con una política de adquisiciones para activo fijo?		X	Debido a que la empresa cuenta con proveedores que se han ido conociendo con el tiempo.
¿Cuenta la organización con una política de rango de aprobaciones?	X		El rango de aprobaciones está enfocado en tres personas con los siguientes cargos: Gerente General, Gerente de Logística y Gerente de Administración y Finanzas.
¿Existe en la organización alguna política de licitaciones?		X	
¿Existe en la organización algún estudio técnico y/o financiero que sustente la necesidad del activo?		X	
¿Existe en la organización una política de mantenimiento periódico de activo fijo?	X		Para algunos equipos se recibe mantenimiento por parte de los proveedores de forma anual, pero la mayoría de los equipos no cuentan con esta medida.
¿Cuenta la organización con un documento de validación de vida útil del activo fijo según su depreciación?		X	
¿Existe en la organización algún documento que sustente el reemplazo del activo?		X	
¿Existe en la organización una política de presupuesto de activo fijo?		X	
¿Cuenta la organización con una política de inventario de activo fijo?		X	
¿Cuenta la organización con un documento sustentatorio de ingreso y salida de activo fijo?		X	Se hace mediante correo electrónico.
¿Se realizan conciliaciones de los saldos contables de activos fijos?		X	Sólo de lo que tiene materialidad.
¿Existe en la organización una política de codificación especial para el activo fijo?		X	
¿Existe en la organización políticas contables para el registro del activo fijo?		X	Sólo tributario.
¿Cuenta la organización con una política de verificación y cumplimiento de la NIC 16 en los estados financieros?		X	

ANEXO N° 4. CHECK LIST PARA EVALUAR BUENAS PRÁCTICAS EN LA ADMINISTRACION DE ACTIVO FIJO EN LA CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.

CRITERIO	SI	NO	COMENTARIO
1.- Se tiene definidos y formalizados los procedimientos y políticas que regulan la adquisición y administración de Activos Fijos.		X	
2.- Los procesos establecidos para los Activos Fijos, parten desde el análisis de viabilidad de la compra, el registro contable, el método de depreciación, el cálculo de los impuestos, el mantenimiento y la baja o venta de los Activos Fijos.		X	
3.- Las políticas establecidas para la adquisición y administración de Activos Fijos han sido divulgadas y publicadas (intranet).		X	No existen.
4.- Se cuenta con un área responsable de hacer cumplir las políticas y procedimientos de adquisición y administración de Activos Fijos.		X	
5.- En el presupuesto anual de la compañía se incluye la adquisición de Activos Fijos y los recursos para el mantenimiento de los mismos.		X	
6.- Cuando el mantenimiento de los Activos supera el valor estimado, dicha adición en el presupuesto debe ser autorizada por el Director Financiero.		X	Sólo en equipo médico.
7.- Previo a la adquisición de Activos Fijos, se realiza un análisis de viabilidad financiera y técnica entre la compra, alquiler, leasing y outsourcing de los activos y el cual es sometido a evaluación.		X	
8.- Se cuenta con un comité de compras que aprueba la adquisición de Activos Fijos, evaluando si son para sustituir activos o para aumentar la capacidad instalada.	X		Está compuesto por la Gerencia General, Gerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas.
9.- Toda compra de Activos Fijos superior a U\$ 5,000.00, es adicionalmente aprobada por la Gerencia General, Gerencia de Logística y Gerencia de Administración y Finanzas y funcionarios.	X		
10.- Se solicita el concepto técnico de expertos sobre la viabilidad de los activos que van a ser adquiridos.		X	
11.- La adquisición de activos fijos y su nivel de utilización, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	X		
12.- Se cuenta con un software para la administración de Activos Fijos de acuerdo a las necesidades de la compañía, que permite calcular la valoración, depreciación, impuestos, mantenimientos, garantías y ubicación de los mismos (GPS).		X	

CRITERIO	SI	NO	COMENTARIO
13.- Los funcionarios son capacitados en el manejo del software de Activos Fijos.		X	No existe.
14.- Los Activos Fijos son registrados contablemente de forma oportuna y exacta.	X		Para registros tributarios.
15.- El registro contable de los Activos Fijos, segrega el costo del activo de los intereses pagados por la financiación de su compra.		X	
16.- Inmediatamente se adquiere un Activo Fijo y previo a su entrada en funcionamiento se realiza su registro en el sistema asignando su placa, etiqueta o código de barras y responsable.		X	
17.- Los Activos Fijos son identificados por medio de placas, etiquetas o código de barras físicamente.		X	
18.- Cada uno de los Activos Fijos de la organización cuenta con una "hoja de control" que registra tanto los mantenimientos preventivos, las mejoras realizadas y los rendimientos presentados en su vida útil.	X		Mediante tarjetas de control.
19.- La compañía cuenta con seguros que cubren los activos adquiridos contra todo riesgo.	X		Sólo en el caso de leasing, internamente sólo el edificio.
20.- Las metas propuestas con la adquisición o intervención a los Activos Fijos son divulgadas en la organización.	X		
21.- Periódicamente se verifica que la capacidad instalada utilizada de los Activos Fijos, es acorde con las expectativas proyectadas para su compra.	X		
22.- Se realiza un seguimiento periódico a los costos incurridos en los Activos Fijos, de tal forma que no se incurran en sobre costos.	X		A veces, dependiendo de la importancia del activo fijo.
23.- Periódicamente se realiza un inventario de activos fijos en donde se constata su existencia y su estado.	X		
24.- Se lleva un registro de las garantías de cada uno de los Activos Fijos, el cual soporta la contratación de mantenimientos preventivos después de vencida la garantía.		X	
25.- Se cuenta con un cronograma anual de mantenimiento de los Activos Fijos, acorde a las instrucciones del fabricante.	X		
26.- Periódicamente se realizan inventarios a la totalidad de los Activos Fijos de la organización.	X		Se inició el año 2015, de forma anual.

CRITERIO	SI	NO	COMENTARIO
27.- Se solicita el concepto de un perito para la valoración de las construcciones y los terrenos de forma independiente.		X	
28.- Se cuenta con niveles de autorización para la reubicación de los Activos Fijos.	X		Por parte del Gerente de Logística.
29.- El proceso de baja de activos fijos es autorizado por un funcionario de nivel adecuado, previo concepto del estado del activo y según su hoja de registro.	X		
30.- Toda baja o venta de activos debe ser informada oportunamente a la Dirección de Contabilidad, con sus correspondientes soportes (autorizaciones, conceptos).	X		

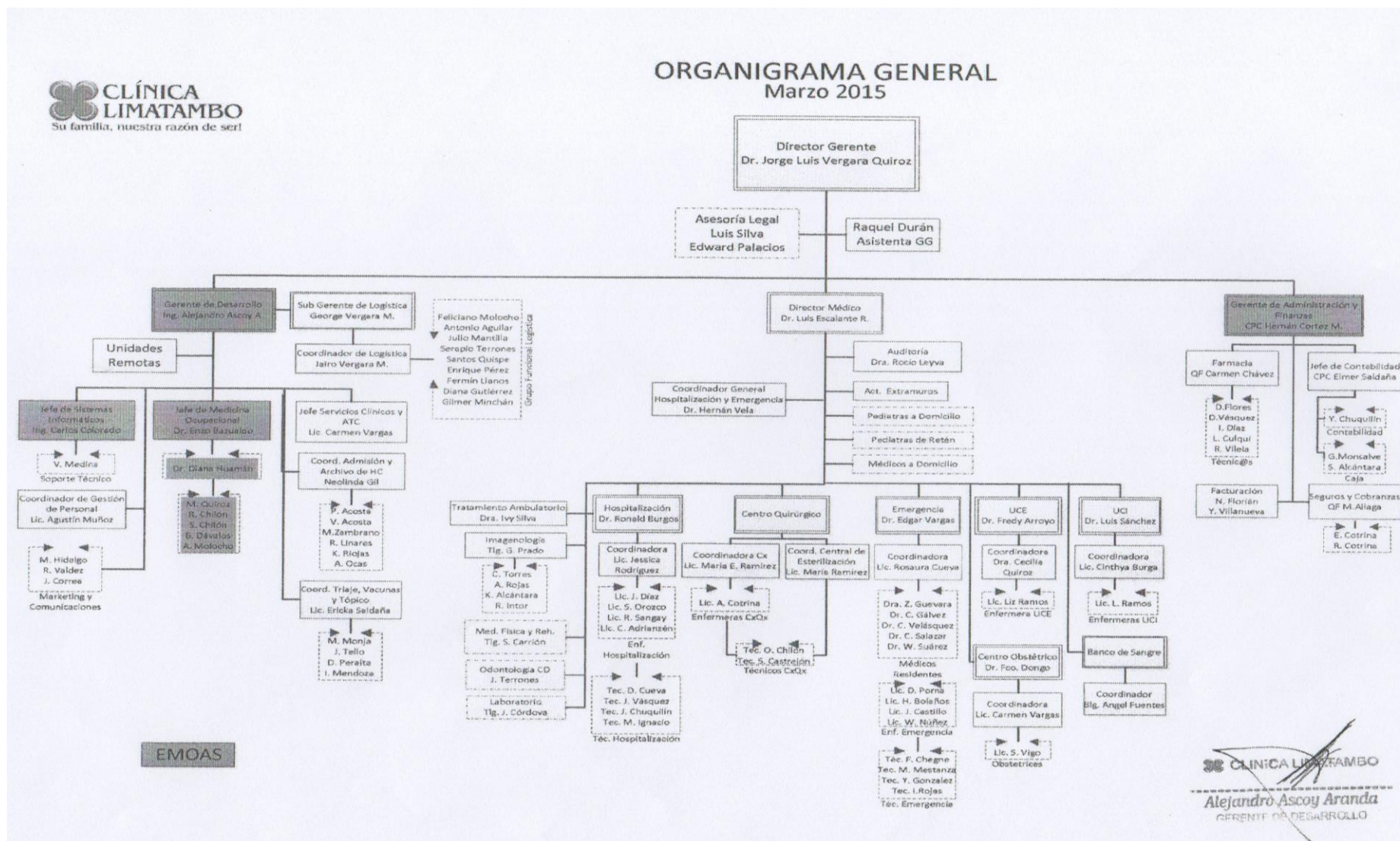
**ANEXO N° 5. COMPOSICION DEL RUBRO ACTIVO FIJO EN LA CLINICA LIMATAMBO
CAJAMARCA S.A.C.**

**Tabla N° 4: Composición del Rubro Activo Fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca S.A.C. al
31-12-2015**

NRO.	RUBRO DEL ACTIVO FIJO	VALOR DEL ACTIVO FIJO	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
1	Maquinarias y equipos (Leasing)	1,999,131.97	864,846.74	1,134,285.23
2	Unidades de Transporte (Leasing)	494,435.46	298,180.38	196,255.08
3	Edificaciones Administrativas	7,945,965.93	1,593,640.73	6,352,325.20
4	Maquinarias y equipos	1,103,217.33	763,501.61	339,715.72
5	Muebles y Enseres	571,588.44	145,469.30	426,119.14
6	Otros Equipos	944,109.18	473,943.75	470,165.43
TOTALES		S/ 13,058,448.31	S/ 4,139,582.51	S/ 8,918,865.80

Fuente: Notas a los Estados Financieros

ANEXO N° 6. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA SAC



ANEXO N° 7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTADO SITUACIONAL DEL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE ACTIVO FIJO EN LA CLÍNICA LIMATAMBO CAJAMARCA SAC, 2016

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE ESTUDIO	INSTRUMENTOS
¿Cuál es el estado situacional del control interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016?	Describir el estado situacional del control interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, 2016.	El estado situacional del control interno en la administración de activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC, es inmaduro.	Variable 1 Administración de Activo Fijo	Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> Política de adquisiciones. Política de Rango de aprobaciones. Política de Licitaciones. Estudio técnico y/o financiero. 	Clínica Limatambo Cajamarca SAC.	* Guía de observación.
	Mantenimiento			<ul style="list-style-type: none"> Política de mantenimiento periódico de activo fijo. 	* Cuestionario de Entrevista.		
	Reemplazo			<ul style="list-style-type: none"> Documento de Validación de vida útil del activo fijo según su depreciación. Documento sustento de reemplazo. 	* Check list para evaluación de Control Interno.		
	Control			<ul style="list-style-type: none"> Política de presupuesto. Política de Inventarios de activos fijos. Documentación sustentatorio de ingreso y salida de activo fijo. Conciliación de los saldos contables de activos fijos. Política de codificación especial. Políticas contables para el registro de los activos fijos. 	* Check List para Evaluación de Buenas Prácticas de Control Interno en la Administración del Activo Fijo		
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			Implicancias Financieras	<ul style="list-style-type: none"> Política de verificación y cumplimiento de la NIC 16 en los estados financieros. 		
	<ul style="list-style-type: none"> * Describir la situación actual de la administración de activo fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC. * Describir el proceso administrativo del activo fijo de la Clínica Limatambo Cajamarca SAC. * Proponer un modelo de control interno para la administración del activo fijo en la Clínica Limatambo Cajamarca SAC. 						